



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**El liderazgo gerencial y su impacto en la motivación
del personal de las cooperativas financieras del sector
económico popular y solidario en la provincia de
Pichincha**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Soraya Elizabeth SÁNCHEZ MONTALVÁN

ASESOR

Justina URIBE KAJAT

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Sánchez, S. (2018). *El liderazgo gerencial y su impacto en la motivación del personal de las cooperativas financieras del sector económico popular y solidario en la provincia de Pichincha*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00009-UPG-FCA-2018 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



12-R

262-D
32-AU

En la Ciudad Universitaria, a los doce días del mes de marzo del año dos mil dieciocho, siendo las nueve y treinta horas, en el aula 403 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. ALEJANDRO NARVAEZ LICERAS**, e integrado por los miembros: **DRA. JUSTINA URIBE KAJAT (Asesora)**, **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS (Miembro)**, **DR. EDGAR VICENTE ARMAS (Miembro)** y **DR. NIKO CRUZ GONZALES (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **SORAYA ELIZABETH SÁNCHEZ MONTALVÁN**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS FINANCIERAS DEL SECTOR ECONÓMICO POPULAR Y SOLIDARIO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (15)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **SORAYA ELIZABETH SÁNCHEZ MONTALVÁN**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 11:18 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. ALEJANDRO NARVAEZ LICERAS
PRESIDENTE


DRA. JUSTINA URIBE KAJAT
ASESORA


DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS
MIEMBRO


DR. EDGAR VICENTE ARMAS
MIEMBRO


DR. NIKO CRUZ GONZALES
MIEMBRO

DEDICATORIA

Al Dios eterno

A mis padres

Índice General

RESUMEN	IX
ABSTRAC	XI
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del Problema	9
1.2.1. Problema general.....	9
1.2.2. Problemas específicos.....	9
1.3. Justificación teórica	10
1.4. Justificación práctica	11
1.5. Objetivos de la investigación	12
1.5.1. Objetivo general.....	12
1.5.2. Objetivos específicos.....	12
1.6. Hipótesis	13
1.6.1. Hipótesis general.....	13
1.6.2. Hipótesis específicas	13
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Marco epistemológico de la investigación.....	14
2.2. Antecedentes de la investigación	31
2.3. Bases teóricas	39
2.3.1. Liderazgo	39
2.3.1.1. La función de dirección y el gerente en las organizaciones	39
2.3.1.2. Enfoques de liderazgo.	48
2.3.1.2.2. Corriente situacional.....	54
2.3.1.2.3. Corriente teórica integral – emergente.	55
2.3.1.3. Liderazgo Transformador y Trascendente.	61
2.3.1.3.1. Liderazgo Transaccional.....	63
2.3.1.3.2. Liderazgo transformacional.	66
2.3.1.3.3. Liderazgo Trascendente.....	69
2.3.1.4. El gerente y el liderazgo.	75
2.3.2. Motivación	80
2.3.2.1. La teoría de las necesidades de Abraam Maslow.	89
2.3.2.2. La teoría de McGregor.	96

2.3.2.3. La teoría de las necesidades de McClelland.....	98
2.3.2.4. La teoría de Herzberg.....	100
2.3.2.5. Teoría de las expectativas.....	102
2.3.2.6. La teoría Z.....	104
2.3.2.7. Teoría de establecimiento de metas.....	104
2.3.2.8. Teoría de la autodeterminación.....	106
2.3.2.9. Teoría de la autoeficacia.....	108
2.3.2.10. Teoría de la equidad y justicia organizacional.....	109
2.3.2.11. Motivación desde la perspectiva de Juan Antonio Pérez López.....	111
2.3.3. Bases teóricas específicas.....	121
2.3.3.1. Organización Político - Administrativa de la República del Ecuador.....	121
2.3.3.2. Raíces ideológicas de la Economía Popular y Solidaria.....	125
2.3.3.3. Características de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador y en la Provincia de Pichincha.....	136
2.3.3.4. Gerencia General en Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria.....	142
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	147
3.1. Diseño de investigación.....	148
3.1.1. Tipos de diseño de la investigación no experimental.....	150
3.1.2. Alcance de la investigación.....	150
3.2. Población de estudio.....	153
3.3. Tamaño de la muestra.....	155
3.4. Técnica de recolección de datos.....	157
3.4.1. Construcción del instrumento de medición.....	164
3.4.2. Identificación del dominio de las variables a medir y sus indicadores.....	167
3.4.3. Prueba piloto.....	169
3.4.4. Versión final del instrumento.....	171
3.4.4.1 Cálculo de la validez y confiabilidad.....	171
3.4.5. Administración del instrumento y análisis de la información.....	172
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	173
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	173
4.2. Prueba de hipótesis.....	217
4.2.1. Prueba de hipótesis específica 1.....	219
4.2.1.1. Prueba de hipótesis: Liderazgo Transformador - Motivación Extrínseca.....	220
4.2.1.2. Prueba de hipótesis: Liderazgo Transformador - Motivación Intrínseca.....	222
4.2.2. Prueba de hipótesis específica 2.....	226
4.2.2.1. Prueba de hipótesis: Liderazgo Trascendente – Motivación Extrínseca.....	227
4.2.2.2. Prueba de hipótesis: Liderazgo Trascendente – Motivación Intrínseca.....	229
4.2.2.3. Prueba de hipótesis: Liderazgo Trascendente – Motivación Trascendente.....	231
4.3. Presentación de resultados.....	240
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	252
Conclusiones.....	252
Recomendaciones.....	254
BIBLIOGRAFÍA.....	256

Índice de Cuadros

<i>Cuadro 1</i> Tipos de Cooperativas.	2
<i>Cuadro 2</i> Principales corrientes de liderazgo.	50
<i>Cuadro 3</i> Teorías motivacionales.	86
<i>Cuadro 4</i> Cooperativas de Producción. Intervalos por niveles.	137
<i>Cuadro 5</i> Intervalos de Segmentación de Cooperativas Financieras.	139
<i>Cuadro 6</i> Parámetros de Intervalos de Segmentación de Cooperativas Financieras.	154
<i>Cuadro 7</i> Tamaño de la muestra.	157
<i>Cuadro 8</i> Siglas utilizadas por el MLQ.	158
<i>Cuadro 9</i> Juicio de experto.	168
<i>Cuadro 10</i> Estadísticas de fiabilidad del instrumento.	172
<i>Cuadro 11</i> Pregunta 4.	175
<i>Cuadro 12</i> Pregunta 5.	176
<i>Cuadro 13</i> Pregunta 6.	177
<i>Cuadro 14</i> Pregunta 25.	178
<i>Cuadro 15</i> Pregunta 8.	179
<i>Cuadro 16</i> Pregunta 9.	180
<i>Cuadro 17</i> Pregunta 10.	181
<i>Cuadro 18</i> Pregunta 11.	182
<i>Cuadro 19</i> Pregunta 12.	183
<i>Cuadro 20</i> Pregunta 1.	184
<i>Cuadro 21</i> Pregunta 2.	185
<i>Cuadro 22</i> Pregunta 3.	186
<i>Cuadro 23</i> Pregunta 19.	187
<i>Cuadro 24</i> Pregunta 20.	188
<i>Cuadro 25</i> Pregunta 21.	189
<i>Cuadro 26</i> Pregunta 24.	190
<i>Cuadro 27</i> Pregunta 7.	191
<i>Cuadro 28</i> Pregunta 14.	192
<i>Cuadro 29</i> Pregunta 22.	193
<i>Cuadro 30</i> Pregunta 23.	194
<i>Cuadro 31</i> Pregunta 15.	195
<i>Cuadro 32</i> Pregunta 13.	196
<i>Cuadro 33</i> Pregunta 16.	197

<i>Cuadro 34</i> Pregunta 17.....	198
<i>Cuadro 35</i> Pregunta 18.....	199
<i>Cuadro 36</i> Pregunta 26.....	200
<i>Cuadro 37</i> Pregunta 27.....	201
<i>Cuadro 38</i> Pregunta 28.....	202
<i>Cuadro 39</i> Pregunta 29.....	203
<i>Cuadro 40</i> Pregunta 30.....	204
<i>Cuadro 41</i> Pregunta 31.....	205
<i>Cuadro 42</i> Pregunta 32.....	206
<i>Cuadro 43</i> Pregunta 33.....	207
<i>Cuadro 44</i> Pregunta 34.....	208
<i>Cuadro 45</i> Pregunta 36.....	209
Cuadro 46 Pregunta 37.....	210
Cuadro 47 Pregunta 35.....	211
Cuadro 48 Pregunta 40.....	212
Cuadro 49 Pregunta 38.....	213
Cuadro 50 Pregunta 39.....	214
Cuadro 51 Pregunta 41.....	215
Cuadro 52 Liderazgo Transformador.	216
Cuadro 53 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Extrínseca.	220
Cuadro 54 ANOVA - Motivación Extrínseca.	220
Cuadro 55 Kruskal Wallis - Motivación Extrínseca.....	222
Cuadro 56 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Intrínseca.	222
Cuadro 57 Welch - Motivación Intrínseca.	223
Cuadro 58 Kruskal Wallis - Motivación Intrínseca.....	224
Cuadro 59 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Trascendente.....	224
Cuadro 60 ANOVA - Motivación Trascendente.....	225
Cuadro 61 Kruskal Wallis - Motivación Trascendente.....	226
Cuadro 62 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Extrínseca.	227
Cuadro 63 ANOVA - Motivación Extrínseca.	228
Cuadro 64 Kruskal Wallis - Motivación Extrínseca.....	228
Cuadro 65 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Intrínseca.	229
<i>Cuadro 66</i> Pruebas robustas de igualdad de medias - Motivación Intrínseca.	229
Cuadro 67 Kruskal Wallis - Motivación Intrínseca.....	230
Cuadro 68 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Trascendente.....	231
Cuadro 69 ANOVA - Motivación Trascendente.....	231
Cuadro 70 ANOVA - Motivación Trascendente.....	232

Cuadro 71 Prueba KMO y Bartlett. Análisis factorial.....	236
Cuadro 72 ANOVA - Liderazgo Trascendente - Motivación Trascendente.	239

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Modelo de Tannenbaum y Schmidt.	51
<i>Figura 2</i> Teoría de la Malla Gerencial de Blake y Mouton.	53
<i>Figura 3</i> El marco de competencias.....	56
<i>Figura 4</i> Categorización de los modelos de liderazgo.	63
<i>Figura 5</i> Dimensiones del liderazgo transaccional.....	65
<i>Figura 6</i> Organización Político - Administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio.....	124
<i>Figura 7</i> Territorio de la Provincia de Pichincha.....	125
<i>Figura 8</i> Distribución de Cooperativas Financieras en el Territorio Ecuatoriano.....	142
<i>Figura 9</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera I (EC).	159
<i>Figura 10</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera II (IM).....	159
<i>Figura 11</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera III (JP).....	160
<i>Figura 12</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera IV (JCM).	161
<i>Figura 13</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera V (MP).	161
<i>Figura 14</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera VI (MS).....	162
<i>Figura 15</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera VII (HO).	163
<i>Figura 16</i> Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera VIII (YE).....	163
<i>Figura 17</i> Pregunta 4.	175
<i>Figura 18</i> Pregunta 4.	176
<i>Figura 19</i> Pregunta 6.	177
<i>Figura 20</i> Pregunta 25.	178
<i>Figura 21</i> Pregunta 8.	179
<i>Figura 22</i> Pregunta 9.	180

<i>Figura 23</i> Pregunta 10.	181
<i>Figura 24</i> Pregunta 11	182
<i>Figura 25</i> Pregunta 12.	183
<i>Figura 26</i> Pregunta 1.	184
<i>Figura 27</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 2.....	185
<i>Figura 28</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 3.....	186
<i>Figura 29</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 19.....	187
<i>Figura 30</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 20.....	188
<i>Figura 31</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 21.....	189
<i>Figura 32</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 24.....	190
<i>Figura 33</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 7.....	191
<i>Figura 34</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 14.....	192
<i>Figura 35</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 22.....	193
<i>Figura 36</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 23.....	194
<i>Figura 37</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 15.....	195
<i>Figura 38</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 13.....	196
<i>Figura 39</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 16.....	197
<i>Figura 40</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 17.....	198
<i>Figura 41</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 18.....	199
<i>Figura 42</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 26.....	200
<i>Figura 43</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 27.....	201
<i>Figura 44</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 28.....	202
<i>Figura 45</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 29.....	203
<i>Figura 46</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 30.....	204
<i>Figura 47</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 31.....	205
<i>Figura 48</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 32.....	206
<i>Figura 49</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 33.....	207
<i>Figura 50</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 34.....	208
<i>Figura 51</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 36.....	209
<i>Figura 52</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 37.....	210
<i>Figura 53</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 35.....	211
<i>Figura 54</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 40.....	212
<i>Figura 55</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 38.....	213
<i>Figura 56</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 39.....	214
<i>Figura 57</i> Histograma sobre resultados de Pregunta 41.....	215
<i>Figura 58</i> Modelo de Liderazgo para Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria.....	251

RESUMEN

La presente investigación resuelve la pregunta, ¿En qué medida el liderazgo gerencial impacta en la naturaleza de la motivación del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador?

Para responder a esta pregunta, la modelización de base operacional en este estudio científico se fundamenta en el compromiso ontológico con dos teorías sobre tipos de liderazgo: Liderazgo Transformador y el Liderazgo Trascendente, así como, tres diversas naturalezas de motivación: la Motivación Extrínseca, Motivación *Intrínseca* y la Motivación Trascendente; y, las posibles analogías con estas calidades de motivación y liderazgo en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria del sector 3 en Pichincha – Ecuador. Las teorías mencionadas se reflejan en las dimensiones e indicadores del modelo propuesto para el estudio, así como en el marco teórico y epistemológico.

Las pruebas de hipótesis dieron lugar a identificar un ajuste aceptable entre el modelo planteado y los datos provenientes de las Cooperativas Financieras estudiadas. Al contrastar si existía influencias significativas del Liderazgo Transformador y Liderazgo Trascendente, en la naturaleza de la motivación, los resultados fueron que el Liderazgo Transformador tiene influencia en la Motivación *Intrínseca* y, el Liderazgo Trascendente ejerce influencia en la Motivación *Intrínseca* y Motivación Trascendente.

Las teorías así falseadas dan origen a la propuesta de una *metanoia* de Liderazgo con la introducción de los dos tipos de liderazgo en la figura del gerente, lo que

involucra: las dimensiones sociales, culturales y políticas que sustentan el accionar de una Cooperativa Financiera de la Economía Popular y Solidaria, identificado en este estudio con lo que Juan Antonio Pérez López, al referirse a lo trascendente, denomina contribución al otro; el paradigma de la acción colectiva, que proponen un cambio profundo en el ejercicio del liderazgo, inserto en un programa de formas evolucionadas de institucionalización del talento humano dentro de la organización, como son el reconocimiento del ser –agente activo decisor– y su necesidad de apoyo al otro y no solo sí mismo; la asunción por parte del gerente de un Liderazgo tanto Transformador como Trascendente a fin de que active todas las calidades de motivación contrastadas; finalmente, el rol del líder y su interacción con la vida organizacional.

Palabras Claves:

Motivación *intrínseca*, motivación *extrínseca*, motivación trascendente, liderazgo transformador y liderazgo trascendente.

ABSTRAC

This current research solves the question: How does managerial leadership impact on the nature of staff motivation in the Financial Cooperatives of the Popular and Solidarity Economic Sector in Pichincha province in Ecuador?

To answer this question, the operational-based modeling in this scientific study is based on the ontological commitment which focuses on two types of leadership: Transformative Leadership and Transcendent Leadership. In addition to three different natures of motivation: Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation and the Transcendent Motivation; and the possible analogies with these qualities of motivation and leadership in the Financial Cooperatives of the Popular and Solidarity Economy of sector 3 in Pichincha - Ecuador. The theories are shown in the dimensions and indicators of the model that has been proposed for the study as well as in the theoretical and epistemological framework.

Hypothesis tests led to the identification of an acceptable fit between the model and the data from the Cooperatives studied. When it was contrasted to see if there were significant influences of Transformational Leadership and Transcendent Leadership, in the nature of motivation, the results were that Transformative Leadership influences Intrinsic Motivation, and Transcendental Leadership influenced Intrinsic Motivation and Transcendent Motivation.

The theories which were proved give rise to the proposal of a metanoia of Leadership with the introduction of the two types of leadership in the figure of the manager. Those two types are: the social, cultural and political dimensions that

support the actions of a Financial Cooperative of the Popular and Solidarity Economy. It was identified in this study and it was included what Juan Antonio Pérez López mentioned when referring to the transcendent, he meant contribution to the other; the paradigm of collective action, which proposes a profound change in the exercise of leadership, inserted in a program of evolved forms of institutionalization of human resources within the organization such as: the recognition of being-active decision maker and secondly, their need to support for the other and not only himself or herself; the manager's assumption of both transformative and transcendent Leadership in order to activate all the qualities of proven motivation. Finally, the role of the leader and his or her interaction with organizational life.

Keywords.

Extrinsic motivation, intrinsic motivation, transcendent motivation, transformative leadership and transcendent leadership.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

La presente realidad problemática se inserta en el sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS), en el Ecuador este sector representa el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 64% de empleo a nivel nacional, según los pronunciamientos de la Ministra de Inclusión Económica y Social: Doris Solís (Lizarzaburo, 2013). El Sector Económico Popular y Solidario ha sufrido históricamente de una marcada carencia de información confiable (Boletín de Coyuntura N° 1, 2012), en el Censo Nacional Económico 2010, se analizaron 511,130 establecimientos que conforman el sector productivo del país, de los cuales 11.83% corresponde a Unidades Económicas Populares (UEP), pero no se cuantificó las asociaciones, cooperativas y sector comunitario pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria. La recientemente creada Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), ha elaborado el Boletín de Coyuntura 1 (2012) y el Boletín Trimestral 1 y 2 (2013) de dónde se puede extraer información más confiable y actual del sector. En los boletines de la SEPS hasta abril de 2013, están inscritas 3,930 cooperativas, divididas en cooperativas financieras y no financieras, que se detallan en la cuadro 1.

Cuadro 1 Tipos de Cooperativas.

COOPERATIVAS POR TIPO		CANTIDAD	PORCENTAJES
Cooperativas financieras		1045	26,59%
Cooperativas no financieras		2885	73,41%
	Consumo	17	0,59%
	Otros servicios	89	3,08%
	Producción	431	14,94%
	Vivienda	445	15,42%
	Transporte	1903	65,96%
Total de Cooperativas Inscritas		3930	

Fuente. SEPS, Boletín Trimestral N°1

Elaborado por la Autora

Los resultados sociales y económicos solo indican que se hace necesario identificar si esos resultados son producto de la dirección.

En el sector de la Economía Popular y Solidaria y, en los sectores económicos afines a este tipo de visión económica a nivel mundial, históricamente se ha cuestionado el papel del gerente en sus funciones y capacidades empresariales equilibradas con sus respuestas a los intereses sociales-cooperativos y, las organizaciones ecuatorianas no han sido la excepción. En este contexto se ha considerado que uno de los problemas que posee el gerente del sector analizado radica en su capacidad de liderar en la organización entendiendo a la persona como centro de su actividad, según lo señalan los principios de la Economía Popular y Solidaria, la ley y la Constitución ecuatoriana.

Específicamente, al indagar sobre la capacidad para liderar una organización del Sector Económico, Popular y Solidario, poniendo como centro de actividad a la persona, se encontró que no existen estudios sobre el liderazgo de los gerentes en estas organizaciones en el Ecuador, confirmó este hallazgo el acercamiento previo al dirigente Fabián Gando, presidente de la Red Cooperativa Equinoccio, quien mencionó "...el estilo de dirección y liderazgo se rige de acuerdo a prácticas traídas del sector privado..., o experiencias en lo privado y en el sector cooperativo..." Por lo tanto, los

gerentes de las cooperativas financieras del sector en estudio, lideran a sus colaboradores conforme a prácticas intuitivas y experienciales; no tienen a su disposición un estudio científico que garantice resultados positivos en cuanto a un impacto sustantivo en la aplicación de un esfuerzo extra por parte del personal de sus organizaciones, impulsado por la visión social de las cooperativas.

Da Ros (2007) afirma que las principales limitaciones del sector cooperativista han sido la carencia de un liderazgo “renovado y con criterios modernos, pues muchos de los actuales líderes.... se han desgastado por el tiempo y la falta de actualización doctrinaria y empresarial” (Naranjo, 1999:46), y la politización del organismo estatal encargado de su control y fiscalización. Esta falta de estabilidad ha imposibilitado el cabal y eficiente cumplimiento de las funciones que se habían encomendado a dicha institución.

En esta misma línea, surge el cuestionamiento, ¿es necesario conservar la comprensión de una organización en dónde únicamente se produce servicios y el trabajo es gestor de productividad, rentabilidad, eficiencia para la empresa?, si la respuesta fuera afirmativa, la nueva pregunta es ¿esta realidad, no constituye a la Cooperativa de Economía Popular y Solidaria en un centro de sometimiento a la persona (trabajo por salario), con poca espacio real y simbólico, con poca capacidad para razonar y discutir las inquietudes y problemas que surgen en este ser humano que trabaja? o también ¿se debe constituir a la Cooperativa de Economía Popular y Solidaria en un centro de liberación de la persona que trabaja? frente a estas controversias actuales, surge otra pregunta, ¿se ha comprendido los imaginarios de las personas que forman parte del personal de la Cooperativa de Economía Popular y Solidaria, de tal manera que se pueda proporcionar algo más que satisfactores *extrínsecos* e *intrínsecos*?

Considerando el caso concreto del liderazgo en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria en la Provincia de Pichincha constatamos que éste estriba esencialmente en las interrelaciones entre

gerentes y colaboradores en términos de una relación estrictamente de tipo economicista, que se traduce en pago puntual del salario, bonificaciones, ambientes físicos adecuados para el trabajo, entre otros satisfactores externos; y, de aspectos que tienen que ver con el desarrollo individual del empleado, tales como una política de promociones y capacitación; ¿no se ha descuidado ámbitos como la contribución al desarrollo de su individualidad o de los deseos de trascender del personal que vayan acorde con los objetivos perseguidos por las cooperativas?

Adicionalmente, en palabras de Julio Mejía presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de los Bancos”, el consejo de administración no ha evaluado el liderazgo del gerente de su cooperativa y por lo tanto no conoce si éste tiene la capacidad de conducirla desde su fundamento primigenio: su objeto básicamente social.

Así, nace un interrogante concluyente, ¿Qué sucede cuando el líder ha facilitado satisfactores *extrínsecos* e *intrínsecos* coherentes, a la persona que presta sus servicios en su cooperativa y el individuo (personal de la cooperativa) por su necesidad de tener más siempre, ya no le son suficientes los satisfactores entregados? ¿Debe el líder mantener una permanente atención a fin de proporcionarle la motivación que requiere al personal para que éste trabaje con elevados índices de excelencia? La respuesta a esta interrogante, es probablemente sí, ¿pero será necesario develar factores que ayuden a entender al líder gerencial?, ¿cómo renovar la motivación de forma permanente en el personal, en búsqueda de la sostenibilidad de la organización a la que se pertenecen?, ¿cómo lograr que vincule sus actos de realización como persona y de su ser social, con la realización y el éxito de la cooperativa financiera de Economía Popular y Solidaria; aún más, cómo puede constituirse la organización en parte de su vida y de su patrimonio personal y en espacio de realización propia y colectiva?

Consecuentemente, existe desconocimiento por parte de los gerentes de estas cooperativas de cómo orientar la motivación hacia los colaboradores, para la consecución de un liderazgo que sea parte de la sostenibilidad de estas organizaciones con fines económicos y solidarios; y/o la incapacidad de identificar en qué dimensiones re-direccionar constantemente el liderazgo, para el logro de estos mismos fines; situación que hace que surja la pregunta ¿las interacciones del liderazgo gerencial en las cooperativas financieras del sector requieren motivar, desde sus fines económicos y solidarios?, parece que a esta interrogante la respuesta es positiva, porque en muchas ocasiones los colaboradores desconocen o minimizan el impacto que su trabajo genera en la sociedad, hecho que estaría desaprovechando una gama de posibilidades de respuestas creativas y solidarias, que en el tiempo, también provocarían la tan ansiada eficiencia del colaborador en la Cooperativa de EPS en la Provincia de Pichincha; pero desde luego se necesita identificar ¿cuáles son esos motivos que movilizarían la actuación hacia principios solidarios en los colaboradores?

Sintetizando esta fase del problema, la plana gerencial en la Provincia de Pichincha actualmente está orientada más a la obtención de resultados económico - financieros, que a la búsqueda de mecanismos o medios que permitan estimular e influenciar al personal administrativo en el cumplimiento de sus labores, que coadyuven a la obtención de los ansiados resultados económicos – financieros . Y todo esto porque los liderazgos no son claros y efectivos en sus objetivos sociales en las organizaciones objeto de estudio, tanto en buenas prácticas de relaciones de solidaridad, como en cooperación, participación y reciprocidad, que eviten la pérdida de capital relacional social, que contribuya con una dirección sostenible, acorde a la filosofía del sector.

Adicionalmente, en las Cooperativas de Economía Popular y Solidaria, el personal se encuentra poco identificado con la institución misma, con falta de sentido de pertenencia que parece dar cuenta de un liderazgo individualista que se asocia a incentivos económicos y que deja de lado los incentivos sociales.

Tras las entrevistas realizadas a los gerentes sobre el liderazgo en las cooperativas, se conoció que de acuerdo a las evaluaciones internas de algunas cooperativas financieras de la Economía Popular y Solidaria, existe desconocimiento de la misión y visión de las cooperativas en el personal, ¿por qué las desconocen?, la posible respuesta es que nadie se las ha dado a conocer o que exista poco interés y compromiso con la cooperativa en la que la persona trabaja.

A decir de los gerentes, también se halla cumplimiento parcial de tareas precisadas del personal por parte de la gerencia o, falta de iniciativa y creatividad en los procesos a su cargo, que no pueden ser sancionados de manera continua porque crearía ruptura de relaciones cordiales dentro de la organización, con disminución de resultados efectivos para las cooperativas. Así mismo, existe un alto índice de impuntualidad, que fluctúa entre el 30% y el 40%, según datos primarios proporcionados por algunas cooperativas.

En este mismo orden de ideas, el servicio al socio no refleja excelencia, los registros de quejas en las cooperativas no tienen niveles alarmantes, pero en el sondeo a 14 cooperativas existen alrededor de dos quejas al mes. La pregunta que renace es ¿qué espera el personal de las Cooperativas de Economía Popular y Solidaria con la realización de su trabajo? ¿El personal tiene los satisfactores necesarios para realizar excelentemente el trabajo asignado?; puesto en negativo, ¿qué los desmotiva? Identificar respuestas a esta pregunta es un reto, que ensaya posibles respuestas: el bajo impulso hacia a un trabajo excelente, puede provenir de 'no' satisfactores internos y externos, propios de las dinámicas individuales y organizacionales; en las dinámicas individuales los factores podrían ser las creencias propias, valores y principios propios; experiencias, necesidad de participación. En tanto que en las dinámicas de unidad organizada, estarían cambios organizacionales continuos, no planificados, provenientes fundamentalmente de las múltiples nuevas exigencias de la recientemente creada Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; estructuras organizacionales con enfoques muy tradicionales, direcciones no dinamizadas en la toma de decisiones e

iniciativas, liderazgos con inclinación a la transacción con los colaboradores, con poca recepción de las ideas de los colaboradores.

En otro ámbito del problema, el gerente, que es quien lidera la organización considera que entrega a su colaborador los incentivos sociales necesarios para desempeñarse en la empresa, sin embargo, en pocos minutos de conversación con los empleados se vislumbra que ellos no tienen la misma percepción; por tanto existe un problema de compartir perspectivas sobre lo que motiva al personal. Lo que daría a entender, que existe un desfase entre lo que espera el personal y lo que el líder gerencial ofrece para motivar.

Entonces, la ausencia de una teoría coherente y completa con versiones instrumentadas, que den paso al análisis de validez y confiabilidad de un liderazgo apropiado para la Economía Popular y Solidaria de las Cooperativas Financieras, muestra que el sector carece de instrumentalización y medición, lo que conlleva a desequilibrios organizacionales, con inconsistencia de base empírica y filosófica en el liderazgo y la motivación del personal.

Resumiendo, si se parte de los principios de la Economía Popular y Solidaria parece vital entender ¿en qué sentido la solidaridad intraorganización es valorada? y ¿cuál es la línea conductora que el gerente mantiene y la que debe mantenerse en el liderazgo y motivación a los colaboradores? “porque los resultados que interesan al líder en cuanto tal, se refieren precisamente a los *motivos* que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección; el líder espera que actúe movida por *motivos trascendentes*” (Pérez López, p. 24);

Es así, que en el caso de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario, no siempre se conoce o se interesa por el valor que el colaborador le da a su actuación con respecto al beneficio de ésta sobre la organización; cómo es posible entonces que este colaborador de manera voluntaria y libre, actúe en beneficio de terceros, o cómo es posible que la gerencia no conozca si su personal actúa libremente para el buen vivir de compañeros de trabajo o de los socios de la cooperativa.

Las Cooperativas Financieras de la EPS enfrentan además iguales parámetros de motivación que aquellos sujetos que trabajan en organizaciones económicas del sector privado y, que son provenientes de lo que no trasciende el ser que es motivado, y tiene que ver con la influencia del *liderazgo en la motivación*; ¿cuánto la actuación del colaborador se vincula a la recompensa y al beneficio propio?, no se han identificado estos requerimientos de motivación y actuaciones de liderazgo.

En otro ámbito del problema, el liderazgo gerencial de una organización económica para lo trascendente, que aplique principios concordantes con las organizaciones de Economía Popular y Solidaria, conjugados con los intereses particulares que necesitan cubrirse dada la realidad del sistema económico en el que están inmersas, como la rentabilidad.

Desde esta perspectiva se hace necesario especificar un concepto de liderazgo desde la transversalidad de la visión del mundo solidario, raíz de estos procesos sociales de integración.

Por ende, considerando a la motivación como expresión de cambios en las percepciones y afectos. La pregunta que nace es, si es posible vincular el constructo liderazgo a las percepciones de solidaridad y beneficio propio de los colaboradores de las organizaciones estudiadas, cómo se establece ese vínculo teórico entre liderazgo y relación de apoyo y orientación del trabajo al beneficio individual, pero también de terceros en el contexto laboral de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

La aplicación de las capacidades del líder, conforme al núcleo teórico que falsea esta tesis, asume que existe un conjunto de factores que influyen en la motivación. “Estos factores incluirían la capacidad de proyectar una visión de futuro atractiva, estimular la capacidad de análisis de los seguidores y ser percibido como éticamente coherente y preocupado por el bienestar de los seguidores” (Pucheu & Descouvieres, 2009, p. 4). Y de la comunidad a la

que sirve ¿Cómo son las percepciones de los colaboradores en su trabajo en la cooperativa y cómo es el enfoque de liderazgo, en consecuencia?

Consecuentemente, la hipótesis que se plantea es que en la Economía Popular y Solidaria se pueden encontrar formas de liderazgo elementales, con un denotado progreso y, las más evolucionadas, por su nivel de trascendencia hacia lo popular y solidario, coherente con las relaciones entre actores del sector estudiado.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el liderazgo gerencial impacta en la naturaleza de la motivación del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador?

1.2.2. Problemas específicos

P1. ¿En qué medida el Liderazgo Transformador influye en la motivación *extrínseca-intrínseca* del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador?

P2. ¿En qué medida el liderazgo trascendente influye en la motivación *extrínseca-intrínseca* y trascendente del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador?

1.3. Justificación teórica

La primera justificación que se pretende destacar, es el interés personal por abordar un problema tan relevante para el sector de la EPS, como el que se presentó en el numeral anterior y, que es motivo de preocupación desde hace mucho tiempo.

Adicionalmente, esta investigación se justifica en tanto que se ha constatado insuficiencias y limitaciones en el análisis del liderazgo gerencial y la motivación en las cooperativas de Economía Popular y Solidaria; se puede acotar por ejemplo que en lo que respecta a los estudios de liderazgo en el sector cooperativo a nivel mundial, están orientados en un alto porcentaje hacia grandes organizaciones del denominado tercer sector de la economía, como es el caso de algunas economías europeas, cooperativas que distan de las cooperativas financieras ecuatorianas, debido a que en el plano internacional estas cooperativas son fundamentalmente de producción, más que de ahorro y crédito, además el tamaño y el alcance no les dan niveles de comparación valederos. Otras investigaciones en torno al tema son específicas y no constituyen información que pueda llevar a la comprensión globalizante del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Por tanto, esta investigación generó información específica para el caso ecuatoriano sobre liderazgo y motivación en cooperativas de EPS, en donde se prioriza el análisis de la incidencia del objetivo social, desde la filosofía del buen vivir, de los diversos actores de las COOPEPS como la organización de base y los colaboradores, que son quienes efectivizan los principios de la Economía Popular y Solidaria. Es decir, en nuestras indagaciones se ha podido establecer que existen muy pocos trabajos que aborden el tema, y si lo abordan, su tratamiento es parcial.

Finalmente, esta investigación se justifica por el aporte que se considera hace al campo del análisis del comportamiento organizacional y contribuye igualmente al desarrollo y al enriquecimiento de las ciencias de la gestión y administrativas.

1.4. Justificación práctica

Desde la perspectiva práctica, este trabajo se justifica debido que al haber adquirido legalidad explícita las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador y en otros países, fundamentalmente de Hispano América, requieren de investigaciones que promuevan su desarrollo, más allá del marco jurídico; esta creciente importancia a nivel mundial que tiene la Economía Popular y Solidaria, en los grupos humanos que llevan adelante emprendimientos con esta filosofía, promueve la necesidad de estructuras teóricas en diferentes disciplinas del saber, que de paso a una inserción y reconocimiento real en la economía internacional.

Debe añadirse que en el proceso de globalización de los mercados, con economías altamente competitivas e interdependientes, que generan un alto grado de incertidumbre, las organizaciones cooperativas financieras con incipientes desarrollos investigativos se encuentran en desventaja, por tanto enfocar el estudio en las organizaciones económicas de este sector es un reto que debe empezar a asumirse en el Ecuador para beneficiar a los socios de las organizaciones, al promoverlas sólidas y consolidadas; y, desde luego a los colaboradores que no pueden sino beneficiarse de una cooperativa financiera que genera condiciones adecuadas para elevar su

nivel de participación, sus condiciones de vida y su consecuente incidencia en la sustentabilidad de las organizaciones en estudio. En ese sentido, este trabajo investigativo será de gran utilidad para las cooperativas financieras de la Economía Popular y Solidaria de la provincia de Pichincha, así como para las autoridades políticas que toman decisiones relativas a las referidas entidades.

Este trabajo también aporta a la comprensión del problema expuesto, por parte de la academia. Adicionalmente, aporta al desarrollo de la sociedad en general.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar en qué medida el liderazgo gerencial impacta en la naturaleza de la motivación del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

1.5.2. Objetivos específicos

OB1. Establecer en qué medida el Liderazgo Transformador influye en la motivación *extrínseca-intrínseca* del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

OB2. Mostrar en qué medida el liderazgo trascendente influye en la motivación *extrínseca-intrínseca* y trascendente del personal en las

Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

El liderazgo de la dirección gerencial impacta en la naturaleza de la motivación del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

1.6.2. Hipótesis específicas

H1. El Liderazgo Transformador ejercido por la dirección gerencial influye en la motivación extrínseca – intrínseca, del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H2. El liderazgo trascendente ejercido por la dirección gerencial influye en la motivación extrínseca – intrínseca y trascendente del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco epistemológico de la investigación

La epistemología, es “la rama de la filosofía que investiga la naturaleza del conocimiento y la verdad” (Macionis & Plummer, 2007, pág. 43). La preocupación es la verdad, sin embargo en las ciencias sociales existen diferentes tipos de verdad, que entran en discusión, debido a lo entendido como sentido común, creencias, consejos de expertos, incluso a la misma evidencia científica. Sin embargo, la epistemología enseña a evaluar críticamente lo que se ve, se lee o escucha. De este hecho se parte para indicar que coexisten distintos enfoques teóricos que dan cuenta del liderazgo y la motivación en las organizaciones, su naturaleza, causas, efectos. Estos enfoques se originan en fundamentos epistémicos que muestran las concepciones acerca del ser humano y de sus comportamientos en los diversos ámbitos de la vida social.

En la línea de pensamiento psicológica-sociológica en la que se enmarca el liderazgo y la motivación, en tanto se trata al individuo y su interrelación social en un ambiente específico, la primera discrepancia que se plantea esta investigación para abordar el objeto de estudio se da a la hora de examinar la interrelación social en las organizaciones entre el gerente y el personal; para ello se analiza la forma de abordar las teorías desde dos grandes parámetros de la ciencia: positivista e interpretativo, considerando

las suposiciones que hacen estos dos modelos, acerca del tipo de explicación que conviene a los fenómenos liderazgo y motivación.

En este sentido, los modelos positivistas discurren en que los enfoques que se hacen de los fenómenos sociales no deberían diferenciarse del que se adopta para los fenómenos naturales. Conciben que lo social es objeto en sí mismo y tiene una existencia fuera del sujeto. Efectivamente, desde esta posición la realidad social puede llegar a ser 'más' o 'menos' conocida, siempre que exista una mayor o menor correspondencia entre la teoría explicativa y la realidad social a explicar.

No obstante, los paradigmas interpretativos difieren del supuesto anterior porque este enfoque interpreta la conducta social a la luz del significado que le atribuyen los participantes y, tratan a la realidad social como un aspecto que existe en la medida en que es construida por el sujeto pensante, lo que da como resultado que la teoría es producto de su utilización. Desde este paradigma, se postulan las variables desde su significación original que se asume como *signo* o *vehículo signifiicante* para permitir declarar el 'sentido latente'.

Las corrientes más convencionales evitan el último paradigma por las especulaciones del pensamiento, en donde se entremezclen la moral o el misticismo, por ejemplo. En ese sentido, esta investigación coincide con la postura porque el objeto de estudio es de sí subjetivo; en coherencia con lo planteado, a continuación se "explica" la correspondencia entre las teorías, la realidad del liderazgo y la motivación en las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

En relación al párrafo anterior, efectuado el seguimiento de las teorías que abordan el liderazgo o la motivación, sobre la base de diferentes evidencias empíricas, en diversos contextos y culturas; disgregando conceptualmente los roles de líderes y colaboradores y; sobre la base de los hallazgos de Burn en el liderazgo transformacional o de José Antonio Pérez López, para la motivación trascendente, se concibe que la teoría explica la realidad social

del liderazgo o la motivación, porque el camino recorrido muestra resultados exitosos, con la utilización de teorías explicativas.

Adicionalmente esta perspectiva explicativa muestra a estos dos fenómenos como objetos en sí mismos, en donde las posiciones y estructuras de liderazgo y motivación interactúan entre actores como el líder y el colaborador, empero, son independientes entre sí, lo que da paso a comprender que existen fuera del sujeto y que la teoría explica las variables de la realidad social (liderazgo y motivación) de estos individuos dentro de las organizaciones de la EPS estudiada aquí.

En este sentido por ejemplo, las teorías de Liderazgo Transformador y trascendente justificadas en el marco teórico para la explicación del fenómeno, muestra las dimensiones de 'relación, acción dinámica, visión y misión' construidas fuera del sujeto, en oposición a construcciones de significado particular por parte del sujeto pensante.

En cuanto a la relación mantenida entre los cuerpos teóricos y el universo al que describen también existen disparidad en las visiones. Se destacan dos facetas, Antón (1980) la 'realista' razona que las teorías pueden ser verdaderas o falsas en función del grado de correspondencia que tienen con la realidad; cuanto más se acerquen o alejen, en la descripción y explicación de las relaciones entre los diversos acontecimientos, a la "realidad externa", mayor grado de verdad o falsedad mantendrán.

Para la perspectiva humanista, con bases en el racionalismo muestra que el conocimiento es verdadero cuando tiene lógica y validez universal y, solo la razón, el pensamiento y la reflexión puede mostrar que una cosa es. Lo verdadero o falso resulta serlo en función de la razón que es causa del conocimiento.

Entre estas consideraciones, al someter al objeto de estudio a la perspectiva humanista, parece adecuado, porque supone que el eje en donde se instauraría el liderazgo y la motivación, es el ser humano, por tanto la

esencia del conocimiento es el ser humano, que se conoce a sí mismo a través de la razón y es la razón la que es capaz de obtener verdades fundamentales a partir de juicios verdaderos sin necesidad de experiencia sobre este ser humano que lidera y motiva en las cooperativas financieras de EPS; con explicaciones apriorísticas que se darían sobre el objeto de estudio.

No obstante, visiones filosóficas como el empirismo proveniente del realismo sostienen la tesis que el conocimiento se adquiere y justifica a través de la experiencia, adicionalmente el realismo científico "...al igual que el realismo crítico, afirma que tanto la experiencia como la razón se necesitan para conocer la realidad" (Ortiz, 2015, p. 35). "Los empiristas establecen como base de todo acto científico su principio de verificación" (Ortiz, 2015, p. 47), las proposiciones sobre liderazgo y motivación, bajo la primacía del ser humano, son ciertas solo si son verificables en la experiencia y la observación, es decir, si el conjunto de condiciones de observaciones son relevantes para determinar la verdad o falsedad de dichas proposiciones. En esta consonancia, la razón fundamentada en la experiencia del liderazgo gerencial y la motivación a los colaboradores es la única guía del ser humano dedicado a esta función de liderar y motivar; así se los conoce a estos fenómenos porque han sido objeto de la experiencia de los sujetos de estudio y, en tal medida se valora la experiencia como garantía de validez del conocimiento; la razón elabora las teorías de Liderazgo Transformador y trascendente y la experiencia las valida. Por lo tanto, esta investigación se sostendrá en el realismo científico.

Para continuar con la fundamentación epistemológica, es relevante explicar la base filosófica metodológica que guía esta tesis; se acoge en primera instancia el pensamiento de Karl Popper quien supone que a pesar de disponer de enunciados observacionales verdaderos, nunca es posible llegar a leyes y teorías universales sustentándose solo en deducciones lógicas; así mismo sostiene que, es posible realizar deducciones lógicas partiendo de enunciados observacionales singulares como premisas para tocar la

falsedad de teorías y leyes universales, dentro del proceso de deducción lógica.

La falsación considera que la ciencia está construida por un conjunto de hipótesis que describen o explican de modo preciso el comportamiento de algún aspecto del universo, pero para formar parte de la ciencia esta hipótesis ha de ser falsable.

Las condiciones de falsación propuestas por Karl Popper, son insuficientes para el desarrollo científico, con la concepción falsacionista sofisticada de la ciencia, defendida ampliamente por Lakatos, se traslada el centro de atención de los méritos de una sola teoría a los méritos relativos de teorías enfrentadas, proporcionando una imagen dinámica de la ciencia en lugar de una concepción estática del falsacionismo, llamado ingenuo.

Los programas de investigación científica (PIC) para Lakatos (1983) consolidan la vinculación entre unidades de análisis: la dimensión práctico-social de la ciencia y sus construcciones teórico-representacionales; al considerarlas, sustentan la examinación del desarrollo de la ciencia y sus diversas especialidades u orientaciones.

Por lo tanto un PIC se erige en torno a un 'núcleo duro' que no se contrasta, porque este es el cimiento en el que se apoya la hipótesis empíricamente contrastable. Además son las hipótesis teóricas generales (provenientes del núcleo duro) sobre la que se erige un PIC. Este núcleo teórico incontrastable no requiere adhesión incondicional a él, lo que indica es que si se lo abandona, también se debe abandonar el PIC e, inscribirse en otro programa o, deberá formar un nuevo PIC.

Consecuentemente, según Lakatos (1993) no existen criterios normativos para identificar si un programa es mejor que otro, se valorarán a la luz de la historia de la ciencia, desde la concepción reconstructivo-histórica.

Este autor, además observa que el mecanismo para preservar el núcleo duro, es a través de un 'cinturón protector' conformado por las hipótesis auxiliares, que se desprenden de la teoría nuclear, que resguarda la teoría que podría estar potencialmente amenazada.

Dada esta trayectoria de reflexión, se propone la falsación de perspectivas teóricas del liderazgo y la motivación, como lo son el Liderazgo Transformador y la motivación *intrínseca-extrínseca*, así como el liderazgo y la motivación trascendente, núcleos teóricos que soportan a dos hipótesis auxiliares, con las que se quiere falsear si los últimos desarrollos científicos mencionados son un sustituto viable para los primeros o acaso se complementan en las cooperativas financieras de la Economía Popular y Solidaria; en general la falsación pretende explicar el nivel de adaptación de estos fenómenos en las cooperativas financieras estudiadas (dimensión práctico-social de la ciencia y sus construcciones teórico-representacionales).

Esta generación de mecanismos que orientan directamente las formas de comprender y evidenciar el liderazgo y la calidad de la motivación, favorece a que se defina en la organización de Economía Popular y Solidaria, el objeto de estudio.

El recorrido epistemológico-metodológico general de los párrafos anteriores, deriva en la articulación de modelos teóricos, que analizados desde la estructura insertan las teorías en un momento histórico-cultural y, en un espacio físico-social.

En este contexto, se realiza el análisis de las teorías de liderazgo que la persona adopta para ejercer influencia y motivar en las Cooperativas Financieras de Economía Popular y Solidaria. Las teorías que suponen el acercamiento al liderazgo como conocimiento científico, centradas en las teorías contemporáneas de liderazgo, específicamente en aquellas que lo abordan como relación, misión, visión y acción y, analizan los cambios en la

conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores, dan soporte a las interacciones entre las personas de una organización humana y cooperativa.

Así mismo este estudio, deja de lado las teorías de los rasgos, por ser eminentemente individualistas, porque enfatizan atributos y competencias personales; las teorías del comportamiento, puesto que reflejan la actuación en función de las demandas de los colaboradores y se destacan únicamente como estilos de liderazgo; adicionalmente, se descartan las teorías de corte situacional porque las variables de situación que afectan a la eficacia de la conducta del líder, no son determinantes para la relación líder-colaborador.

Este abordaje del liderazgo desde la perspectiva contemporánea, con la construcción teórica de Liderazgo Transformador, cuyos autores referentes son Bass & Avolio, representantes indiscutibles dentro de la comunidad científica de este enfoque de liderazgo, destacan la relación líder-seguidor con la consecuente transformación cultural y de desempeño de la organización.

Contextualizando históricamente este aporte teórico del Liderazgo Transformador, se acota que la aparición del término transformacional – componente fundante del Liderazgo Transformador–, fue la propuesta inicial de Burn (1978), él investigaba el liderazgo de quienes hacen cambios profundos en la sociedad: de los líderes políticos, tanto en actitudes como en comportamientos de los miembros de una organización, con efectos en empatía y compromiso con los objetivos organizacionales, “...el jefe moviliza a los suyos hacia niveles más altos de moralidad y motivación” (Burns, 1978, p. 20).

El liderazgo transformacional implica que el líder influye en los subordinados, de forma que el objetivo es conferir poder a sus subordinados para que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el proceso de transformación de la organización. Los líderes transformacionales tratan de reducir al mínimo los errores, de manera activa, a través de la anticipación del diagnóstico, y cuando estos se producen, intentan transformarlos en experiencias de aprendizaje y no simplemente criticar o castigar...

Burns contrasta el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, indicando que el liderazgo transaccional motiva a los seguidores en función de su propio interés. ...basan su poder en la autoridad que proviene de la posición jerárquica, y en el respeto de las

normas y la tradición... Por ejemplo, los líderes empresariales transaccionan dinero y estatus por esfuerzos de trabajo... Sin embargo, el liderazgo transformacional implica valores como la honestidad, la responsabilidad, el honor y la reciprocidad. ...fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus egoísmos (incluidos los materiales) en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes cambios y alto rendimiento. ...basan su proceso de influencia en la apelación de inspiración. (Moreira Martins, 2007, p. 33)

Otro aspecto que esta investigación se propuso falsear es la explicación de la estructura, categorías y el funcionamiento de otra de las teorías contemporáneas: el modelo teórico de liderazgo trascendente, con exponentes que reflejan el dinamismo teórico-representacional y práctico-social del conocimiento cotidiano del liderazgo de las organizaciones cooperativas, así como las relaciones de influencia implícitas en procesos de liderazgos, propios de las Cooperativas Financieras del sector Económico Popular y Solidario. Lo trascendente, también se expone como parte de las teorías y las prácticas micro y meso de las dimensiones sociales, culturales y políticas que aparentemente sustentarían el accionar de una cooperativa financiera de la Economía Popular y Solidaria.

No se trata solamente de poner “énfasis” en determinados estudios, sino de evaluar críticamente la teoría y la experiencia, como bases epistemológicas puestas en acción. Como se verá más adelante, se dialogará con estos enfoques para aproximarse, comprender y problematizar el tema del liderazgo motivante.

Precisamente, en el punto 2.3.1.2 de esta tesis, se comprenderán los diferentes enfoques del liderazgo. Se presentará los argumentos de un liderazgo encauzado a la consecución de fines netamente empresariales que surgen de ciertas teorías científicas, y aquellos donde se sustancialice el conocimiento del liderazgo desde la persona.

Desde luego, el conocimiento científico pasa a formar parte del cúmulo de significados del mundo social (Moscovici & Hewstone, 1986) en el que el sujeto elabora su conocimiento; ese es el motivo, para que en el marco

teórico se exhiban las teorías de liderazgo y motivación más citadas y, sus antecedentes; la forma cómo se presenta la organización de Economía Popular y Solidaria (cooperativa financiera) y su relación con el sujeto, dentro de esta organización.

Como parte de la propuesta científica expuesta en los párrafos anteriores, la perspectiva teórica que lleva a entender a la motivación como momento para identificar al otro como persona influida por el líder dentro del proceso de intercambio social en una Cooperativa Financiera de Economía Popular y Solidaria, se determina como núcleo teórico la teoría de la motivación *Intrínseca*, *extrínseca* y trascendente, que conlleva a percibirla desde una determinada interacción social.

Según Reeve (2010), la motivación como tal no tiene muchos años de existencia, el primer libro acerca de la motivación se escribió en 1964 por Corfer y Appley. No obstante, las raíces las pusieron los griegos Sócrates, Platón y Aristóteles.

Platón, discípulo de Sócrates, planteó que la motivación fluía de un alma (mente o psique) tripartita, porque para él tres aspectos distintos del alma motivaban y explicaban la conducta, estos aspectos estaban dispuestos en forma jerárquica: el aspecto apetitivo, competitivo y calculador. El primero, se constituía como el más primitivo porque contribuía a los apetitos y deseos corporales. El aspecto competitivo, aportaba a estándares de referencia social, como los sentimientos de honra o vergüenza. Y por último el aspecto calculador, que apoyaba a las capacidades de toma de decisiones, como la razón y la elección. Consideró que cada aspecto superior tenía la capacidad de regular los motivos de los o el aspecto inferior, en el sentido que la razón podía regular los apetitos corporales, por ejemplo. Según Erdelyi (1985), esta visión se aproximada al 'ello' (aspecto apetitivo), superyó (aspecto competitivo) y al yo (aspecto calculador) propuesta por Sigmund Freud.

Aristóteles revalidó el alma tripartita de Platón, pero los denominó de manera distinta: aspecto nutritivo, sensible y racional. El aspecto nutritivo lo concibió

como impulsivo, irracional y animal, impulsos corporales necesarios para respaldar la vida; el aspecto sensible también concernía al cuerpo pero con la función de regular el placer y el dolor. Y el componente racional del alma, distintivo de los seres humanos, relacionado con las ideas, el intelecto y la voluntad; esta última como nivel máximo del alma, porque utilizaba la intención, la elección y aquello que es divino e inmortal.

Algo más de mil años más tarde, durante la enseñanza escolástica, se reinterpretó esta visión, para sintonizarse intelectualmente con la era de las dicotomías motivacionales: bien-mal, pasión-razón, naturaleza animal-alma humana, convergiendo a esta alma tripartita de los griegos en un dualismo, que mantuvo la condición jerárquica, entre el cuerpo: lo irracional, impulsivo y biológico y, la mente: lo racional, inteligente y espiritual. La escuela tomista por ejemplo, defendía la tesis que los impulsos motivacionales irracionales sustentados en el placer provenían del cuerpo, mientras que la mente basada en la voluntad proporcionaba impulsos motivacionales racionales.

Durante el pos-recentismo, René Descartes propuso el dualismo mente-cuerpo con los aspectos pasivo y activo de la motivación. Así en cuanto a la motivación, el cuerpo era un agente mecánico pasivo y la voluntad un agente inmaterial activo. El cuerpo como agente mecánico pasivo, poseía necesidades nutritivas y sus respuestas al ambiente eran mecanicistas (respuestas por sentidos, reflejos y fisiología); la mente: piensa y por medio de la voluntad puede controlar el cuerpo y gobernar sus deseos. Los motivos pensados y adoptados provenían de un análisis intelectual de la voluntad.

La fuerza motivacional máxima era la voluntad, comprenderla significa comprender la motivación. La voluntad iniciaba y dirigía la acción, porque elegía si actuar o no y, cómo realizar dicha acción. Las necesidades corporales, pasiones, placeres, dolores, creaban impulsos a la acción, que en el fondo solo excitaban la voluntad. Constituyendo a la voluntad en facultad de la mente capaz de controlar los apetitos y pasiones corporales, en pos de la virtud y la salvación, mediante el ejercicio del poder de elección.

Esta posición: “la voluntad motiva la acción”, dio a la motivación, como tal, la primera teoría mantenida por alrededor de trecientos años.

En tal razón, a decir de Reeve (2010), los primeros estudios de la motivación se direccionan por tres grandes teorías: voluntad, instinto y pulsión.

Comprender la voluntad significaría comprender la motivación, lo que dio lugar a que se los considerara sinónimos. En esta postura teórica, según Rand (1964), el progreso en cuanto a motivación únicamente se generó cuando los actos de la voluntad se equipararon como actos de elección, al decidir si actuar o no; como de esfuerzo, al crear el impulso de actuar, Ruckmick (1936); y, resistencia, al sacrificarse o resistir a la tentación. Sin embargo, no pudieron mostrar la naturaleza de la voluntad ni las leyes bajo las que operaba, y en consecuencia la motivación que supuestamente generaba. Empero, los psicólogos contemporáneos se muestran de acuerdo con que la mente (voluntad) piensa, planea, pretende (elabora intenciones que son anteriores a la acción) y son los procesos psicológicos concretos los que explican las conductas y funcionamiento efectivo de las personas.

El nuevo campo de la psicología eligió el concepto mecanicista de instinto, que se transmitía genéticamente. Después de algunas décadas de popularidad, fue desplazado por el concepto de pulsión biológica, cuyas necesidades intensificadas daban origen a la pulsión psicológica, que a su vez activaba el comportamiento dirigido hacia una meta para reducir la tensión hacia el estado de saciedad, hasta el surgimiento de una nueva necesidad, y así el ciclo de la motivación se reiniciaba indefinidamente. Al final, la teoría de las pulsiones, como la anterior de los instintos, fue demasiado estrecha en su visión para ofrecer una mejor explicación de la conducta humana motivada.

Con el tiempo las investigaciones se desplazaron de las grandes teorías (ya que ninguna era lo suficientemente general como para abarcar todas las fuentes de la motivación humana, incluyendo las genéticas, fisiológicas, biológicas, cognitivas, emocionales, sociales y culturales) al terreno de los principios motivacionales –incentivos, acercamiento - evitación, expectativas, intereses, atribuciones, discrepancia, etc.– hasta contarse con un valioso puñado de ellos, para la explicación del proceso motivacional desde los puntos de vista teórico y práctico. (Bryce, 2003, p. 228)

En épocas contemporáneas, se clasifica la motivación desde las corrientes teóricas conductistas, freudianas y cognitiva-humanistas. El conductismo desde Thorndike, se ha basado en el condicionamiento, para lograr una imagen simple y objetiva sobre la motivación, el condicionamiento se sustentó en estudios de animales que se trataron de trasladar a la conducta humana, Korman (1974), supone que los motivos humanos complejos podían ser así explicados. Posteriormente Kenneth Spence, Janeth Taylor Spence y otros re-direccionan sus investigaciones a seres humanos, con el parpadeo condicionado; Kawamura-Reynolds (1977) inicia la “metodología que permite a los experimentadores comparar directamente sus inferencias acerca de lo que está sucediendo en las mentes de los sujetos... en contraste con lo que cabe conseguir de docenas de experimentos de la tradición conductista” (Mc Clelland, 1989, p. 117) sus orientaciones empíricas hacia hechos y observaciones son meramente de la situación con la que interactúan y tiene lugar la conducta. La adquisición de patrones conductuales bastante específicos por la presencia de estímulos definidos: estímulo condicionado que dan respuestas condicionadas; dan paso a la generalización, pertenencia, proximidad, reflexión sistemática, porque los objetos que se parecen se tratan como si fueran iguales, o la sola proximidad o la pertenencia a otro mayor genera repuestas parecidas.

La corriente freudiana, con su máximo exponente Sigmond Freud y seguidores como Erikson, entre otros; muestran el desarrollo motivacional y llegan a “análisis típicamente empleados para llegar a inferencias motivacionales a partir del material de la fantasía” (Mc Clelland, 1989, p. 68), en sus investigaciones de descubrir motivos, sentimientos y deseos inconscientes del sujeto, como fundamento de la motivación humana.

“El psicoanálisis ha demostrado a menudo que la relación entre un deseo consciente y el fin inconsciente último que subyace no es directa en absoluto. En realidad la relación puede ser negativa en la práctica, como una reacción en cadena. Luego podemos aseverar que una teoría de motivación sólida no puede permitirse el lujo de olvidar la vida inconsciente. (Maslow, 1991, p. 7)

Sin embargo, propone McClelland (1989) que no es posible que la interpretación de los sueños proporcione hallazgos válidos, porque no hay modo alguno que demuestre que la interpretación sea falsa o errónea, lo que conlleva a estar frente a una hipótesis, que no puede ser catalogada como tal. La interpretación a partir de la hermenéutica, se ha dado con posterioridad, no obstante investigadores como Silverman perfeccionan métodos más convencionales para la comprobación de la validez de esta corriente.

El análisis freudiano lleva a indicar que un estudio adecuado de la motivación a más de entender la forma en que la persona interactúa para dar lugar a la conducta, también debe entenderse la situación en la que ésta interactúa, lo que entraña una extensión del entendimiento de la motivación, como por ejemplo un complemento conductista, pero también el estudio de la experiencia consciente. Se agrega que la corriente no se interesa por el aprendizaje, variable estudiada por investigadores contemporáneos de la motivación humana, como elemental para que la motivación produzca eficiencia, lo que conduce a plantear una condición más activa de los seres humanos.

“La perspectiva humanista radical reconoce el rol primordial de los dirigentes en el cambio de la cultura, pero exigen de ellos un compromiso auténtico y personal que se exprese en los comportamientos menos burocráticos y más humanos”. (Murillo Vargas & Zapata Domínguez, 2007, pp. 180-181).

El humanismo se centra en el significado, la descripción, las diferencias cualitativas, los procesos de clarificación y diferenciación progresiva, los fenómenos humanos, entre otras variables características del humanismo, que ponen en juego un análisis no empirista ni positivista, pero sí basado en la experiencia y afirmante de la realidad.

La motivación desde la corriente cognitiva se la analiza con teóricos como Weiner (1980) o Heckhausen (1980) quienes estudian factores cognitivos en

la secuencia motivación-acción, puesto que la comprensión constituye una de las fuentes primarias de motivación.

“Considera que en la teoría de la motivación se ha dado un énfasis excesivo a la activación afectiva y no el suficiente al entendimiento que la persona tiene de lo que está sucediendo durante una secuencia de motivación-acción, que determina si tiene lugar o no la activación afectiva” (Mc Clelland, 1989, p. 503)

Finalmente, se afronta las elaboraciones filosóficas orientadas al planteamiento de las organizaciones sociales, de donde se desprenden las cooperativas financieras de la EPS. A decir de Arango Jaramillo (2005), la escuela jónica (con Tales de Mileto) fue la precursora del concepto eternidad de la materia y de la ciencia, que predominó con diversos matices en la filosofía griega; el planteamiento de la escuela jónica fue la del materialismo dialéctico, porque concibió a la materia en movimiento, que excluía las ideas, el espíritu y Dios.

Demócrito (460-370 a. de C.), perfeccionó la tendencia materialista de Tales de Mileto con sus teorías sobre la formación del universo, de la tierra y el desarrollo de la sociedad humana. En cuanto al desarrollo de la sociedad humana, expone que la “ayuda mutua” (pequeños servicios prestados a tiempo, son grandes favores para quien lo recibe), llevó al ser humano de su vida primitiva, nómada y pastoril a la civilización.

En el llamado *Siglo de Pericles* (450-350 a. de C.), Protágoras de Abdera (465-410 a. de C.), entre otros, pensadores polémicos denominados sofistas, a través del arte de la retórica divulgaron el carácter relativo y cambiante de las normas jurídicas y, la determinación por parte del estado del contenido de lo justo y lo bueno; según sus intereses. Antifón, sostenía que todos los hombres debían tener los mismos derechos, manteniendo que la paz provenía del desarrollo y vigencia del principio de solidaridad. Estuvieron en contra de las clases sociales, la esclavitud y, de la superioridad de la aristocracia, defendidas ampliamente por Platón y Aristóteles; en resumen

defendieron la emancipación y el libre empleo de las facultades de los hombres así como la igualdad y la democracia.

Sócrates (470-399 a. de C.) defendió los fundamentos de la polis griega, por lo tanto fue enemigo del sistema democrático y defensor del régimen aristocrático; partidario de comunidades autosuficientes (vida con austeridad y sobriedad).

Los cínicos, cuyo fundador fue Antístenes (discípulo de Sócrates), con seguidores como Diógenes (413-327 a. de C.), fundamentaron su filosofía en la autosuficiencia (de Sócrates), el vivir conforme a la naturaleza, despreciando las riquezas y las convenciones sociales, con el retorno a la vida elemental de las sociedades primitivas; posición en clara oposición a normas y valores vigentes en la época, aunque no con el contenido conceptual de los sofistas. Nace el vocablo cinismo, aplicado para quién miente sin vergüenza o realiza reproches jactándose de ellos; cínico equivalente a perro, calificaba la carencia de pudor y vergüenza.

Platón (427-347 a. de C.), filósofo idealista, visibilizó el pensamiento de su maestro Sócrates en los "Diálogos": *Critón*, *Fedón*, *Fedro*, *Georgias*, *El banquete*, *República* y *Las leyes*. El consolidó el pensamiento que las ideas existen desde la eternidad. Plantea en la *República*, un estado ideal del tamaño de la polis, en donde se practique principios políticos; mostró sus ideales de justicia, el bien, el papel de los dos sexos en la vida social, los grados de conocimiento, las diferentes formas de gobierno (democracia, aristocracia...), el papel de la educación, las circunstancias de la vida del hombre. La tesis con connotadas repercusiones políticas y sociales a lo largo de la historia fue su "Estado ideal", con ideas revolucionarias, de contenido comunista pero conservando la institución esclavista; la igualdad de género; el sentido de la solidaridad y la ayuda mutua, con ausencia de propiedad. Moderando su posición en la obra *Las Leyes*, a un socialismo del estado, con propiedad común y propiedad mixta.

Aristóteles (384-322 a. de C.), discípulo de Platón, preceptor de Alejandro Magno, defensor de la Polis, como producto de la civilización. Mantuvo una posición crítica en este sentido frente a Platón, los sofistas y los cínicos. De su obra sobresalen *Organón*, *Física*, *Poética*, *Política*, *Metafísica*, *Ética*, *Moral*, *A Nicómaco* y *Eudemo*; sobre economía realizó formulaciones más modestas, en relación a otros campos, su aporte más importante fue la división del mundo económico en economía doméstica, (concepto cercano al de Economía Solidaria de la actualidad, pero con profundas rupturas) y la crematística, que se denominaría economía política. Sobre la administración del hogar, escribió sobre la administración de la casa, en donde destaca las relaciones entre señor y esclavo, marido y mujer, padre e hijos; al esclavo lo consideró como instrumento de producción, dado que para él su condición de tal, se desprende de la naturaleza humana: unos nacen para mandar y otros para obedecer, utilizando los primeros el espíritu para el trabajo y los segundos el cuerpo (libres y esclavos).

En torno a la economía doméstica y el mundo de los negocios (la *crematística*) Aristóteles escribió: la primera no tiene como finalidad incrementar el dinero, la segunda sí; elogia la economía doméstica y crítica las actividades comerciales, porque ellas no están de acuerdo con la naturaleza, plantea que el *cuidado de la administración familiar* debe dar preferencia a las personas, a los humanos, sobre la propiedad (precursora de riqueza), con prevalencia de los hombre libres sobre los esclavos; muestra al dinero como un facilitador del intercambio.

Aristóteles coincide con su maestro Platón, cuando indica la incapacidad de realización del individuo de forma aislada; en el séptimo libro de *Política*, defiende los objetivos de bienestar social para los individuos, entregados por el estado, como el descanso y la necesidad de que un ciudadano tenga siempre el sustento; promueve también la necesidad de que los legisladores que velen por los ciudadanos a su cargo. Enfatiza la división de la propiedad en pública y particular, la propiedad pública garantiza la participación de todos los ciudadanos (banquetes comunitarios, culto a los dioses) que

orientan a la felicidad. Solicita intervención del estado en la repartición de dos lotes de tierra para cada ciudadano (socialismo aristotélico).

Con el declive de la civilización griega, a finales del siglo IV, nace el estoicismo, influenciado por la ideología comunista de Platón; comunidad de bienes, gobierno en manos de filósofos, la indiferencia ante el placer y el dolor. Los epicúreos, vida sencilla y sobria en comunidades autosuficientes fundamentadas en la amistad y en la sociedad.

Otra base filosófica para la Economía Popular y Solidaria, son las enseñanzas de Jesucristo sustentadas en parábolas y en la praxis de vida en común de los primeros cristianos, los conceptos de prójimo (persona), riqueza, de pobreza, igualdad y marginación, donde se vincula los conceptos de posesión de los bienes con bienes de naturaleza distinta; la igualdad de las personas consideradas de categoría inferior y las no consideradas así (personas), valores como la justicia, verdad, felicidad: Reino de los Cielos, Dios, salvación, eternidad. Es San Pablo quien desentraña toda diferencia, entre judíos y griegos, esclavos y libres, que luego Hegel en *Lecciones sobre la filosofía de la historia universal* ratifica cuando dice que el hombre no vale por ser judío o griego, nacido bien o mal, sino por ser hombre. La filosofía cristiana, como concepto de solidaridad y ayuda mutua e igualdad de los seres humanos, es afirmada a través de la historia en la *Utopía* de Tomas Moro, con la reforma protestante de Lutero y Calvino, entre otros.

Los neoplatónicos como Ammonio de Saccas, Plotino, Porfirio, afirmaron que el cristianismo tenía soportes en el pensamiento de Platón. Los Padres de la Iglesia, teólogos, que sostuvieron el pensamiento cristiano a inicios de la era cristiana, a decir de los neoplatónicos, como San Agustín, tienen influencias Platónicas y de Cicerón; al aparecimiento de las órdenes religiosas, vigentes aun en la actualidad, sostienen el pensamiento de ayuda mutua, cooperación, valores como rescate del desprotegido, ejemplo: Teresa de Calcuta y su Orden de las Hermanas de la Caridad, sin embargo se pone en duda que la base estuviera en Platón, sino en el pensamiento de Jesús de Nazaret y de Pablo de Tarso, entre otros.

El pensamiento platónico realiza las primeras reflexiones y prácticas sobre economía social pensamientos utopistas, llamados así por la descripción de relaciones sociales y económicas ideales que ofrecen, regularmente resultantes de un discernimiento crítico de las relaciones predominantes en el contexto histórico, marcado por el pensamiento del autor. (Arango Jaramillo, 2005).

Para cerrar este marco epistemológico, reproduciremos a Max Weber (1958), quien pensaba que las creencias de las personas intervenían directamente en la selección de un tema de investigación, sin embargo el investigador en la indagación de la verdad antepondrá el rigor científico a sus creencias personales. Este punto lleva a indicar que esta investigación se posicionará en el neo-positivismo con un programa para perseguir la objetividad; en el sentido que su sistema lógico de conocimiento se basa en la observación directa y sistemática, para crear conocimiento científico: evidencias empíricas sobre el enfoque de liderazgo y motivación en las organizaciones financieras de la Economía Popular y Solidaria en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

2.2. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes del problema, en el ámbito general se basan en estudios de Liderazgo Transformador y trascendente en el norte y el sur del continente americano y en Europa; sin embargo, en el ámbito del cooperativismo o economías afines, los estudios se orientan desde otras líneas teóricas de liderazgo. En la exploración de los antecedentes de la investigación resalta la ausencia de investigaciones realizadas en Ecuador en torno al tema.

El libro *Teoría y Evaluación del Liderazgo* (2011) de Castro Solano, Lupano M., Benatuil D., Nader M., presenta una recopilación de investigaciones de los autores, aquí se visualiza un panorama exhaustivo de los distintos enfoques de liderazgo incluyendo en sus análisis variables de género, liderazgo estratégico, inteligencia emocional y práctica. Describe las diversas formas de investigar y entrenar el liderazgo. Finalmente expone su investigación de adaptación al contexto cultural bonaerense de cuatro escalas para evaluar la capacidad de liderazgo, motivaciones y conductas de líder, demostrando validez y confiabilidad de los cuestionarios adaptados.

En la primera investigación que aparece en esta compilación, se encuentra con el objetivo de reseñar investigaciones sobre las concepciones implícitas del liderazgo y comentar los atributos con los que las personas describen a los líderes eficaces en diferentes culturas organizacionales, tanto en puestos de dirección como para los subordinados. Para establecer conclusiones se describe exhaustivamente a las poblaciones estudiadas compuestas por población civil y militar; y, se genera un cuestionario de 8 categorías para describir las concepciones de liderazgo, provenientes de respuestas a la pregunta sobre la definición de liderazgo. Se concluye que las dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional es una característica poco esperada en policías, difiriendo a lo esperado a líderes en poblaciones civiles. En cuanto al liderazgo transaccional es un liderazgo esperado para políticos y gerentes, menos esperado en docentes y militares. El liderazgo *laissez faire* es el menos esperado para todos los grupos. En cuanto a “la cultura organizacional donde están insertos tanto seguidores como líderes modera e influye sobre la percepción de aquel que tiene que caracterizar a un líder efectivo” (Lupano Perugini, *Liderazgo y género*, 2011, p. 92).

El artículo de la *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings* (2011), “Towards an expanded model of transcendent leadership: substitutes and the societal level”. Business source premiere, 1 – 6., muestra una de las teorías emergentes de liderazgo, que está en proceso de desarrollarse como concepto paraguas: liderazgo trascendente.

[...] por ser un concepto reciente en la literatura de liderazgo ofrece un nuevo marco para la interpretación del entorno de negocios de ritmo rápido evitando los modelos antiguos modelos de liderazgo estático. Se trata de un fenómeno multidimensional que requiere de atención académica, ya que contiene muchos aspectos en construcción que aún no han sido examinados por completo y cuenta con una amplia gama de implicaciones gerenciales que aún deben ser exploradas. (Academy Of Management Annual Meeting Proceedings, 2011, pág. 3).

El objetivo es proponer sustitutos de liderazgo, que desafíen la orientación convencional del comportamiento estratégico del líder, generando una amplia gama de habilidades específicas para manejar el dinamismo de entornos complejos, con procesos de intercambio social, con una visión realista de la influencia del líder en el rendimiento del subordinado y de la organización, encontrando que el liderazgo trascendente optimiza los talentos humanos y energías para el bien de todos. Se ha recolectado los datos a través de entrevistas estructuradas.

La Academy Of Management Annual Meeting Proceedings (2011) complementa la comprensión de los niveles del liderazgo trascendente tomando en cuenta la variable sociedad. Generan así un modelo expandido de liderazgo que da cuenta de una visión que empieza a integrar variables que no se han sumado muy a menudo a esta variable y, que serían de alto impacto en las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, por su postura de privilegiar las actividades económica donde el ser humano es el primero en beneficiarse; es decir el beneficio debe ser económico y social para los socios capitalistas, los trabajadores, clientes, entre otros.

Tesis doctoral de la Universitat Internacional de Catalunya, “Comunicación y motivación del directivo: Un modelo antropológico” de María Dolores Moragas Freixa (2010). El objetivo de esta investigación es tratar la relación entre la comunicación y motivación en el directivo, a través de:

- Fundamentar la comunicación interpersonal del directivo desde el paradigma antropológico.

- Mostrar que la comunicación no es un complemento añadido o una competencia adicional en la acción directiva, sino que cuando se ejerce el liderazgo, la acción directiva se convierte en un acto de comunicación que fortalece los lazos comunitarios. La comunicación es la propia dirección.
- Dotar a los directivos de un modelo antropológico de comunicación interpersonal que contribuya a que estos puedan ejercer su función directiva primordial: dirigir equipos con éxito para lograr la misión de la empresa, para lo cual se hace imprescindible la unidad organizativa

La tesis doctoral no contiene recolección de datos *per se*, por ser una investigación cualitativa, con visión hermenéutica realiza la contrastación de la extensa teoría desarrollada, haciendo énfasis en Manuel Martín Algarra en cuanto a comunicación y, a Juan Antonio Pérez López en cuanto a la teoría de la dirección humana, para llegar a explicaciones antropológicas y ontológicas que lleva a la comprensión del fenómeno comunicativo.

Es así que la metodología, toma como fundamento el estudio de la persona humana desde la base aristotélica-tomista, que se aleja de un ser humano empequeñecido, reactivo, analizado solo como función. En cuanto al modelo de comunicación, aborda un modelo relegado, los aspectos antropológicos, en la misma línea antropológica trabaja la función de dirección y la relación de la comunicación con el liderazgo.

Las dos teorías seleccionadas se complementan, Algarra estudia la comunicación en sí misma, sin detenerse a reflexionar sobre la comunicación de los directivos. Por su parte Pérez López considera las acciones del directivo como ser humano y cómo directivo y aunque trata la comunicación no la desarrolla de forma sistemática.

Contiene una rica data bibliográfica, partiendo de todas las obras analizadas de los autores de los cuales parte la tesis y, autores que se resumen, por la extensa bibliografía utilizada: Adler, R. y Rodman, G (2006). Alvira, R. (1986). Ames, D., Flynn, F. y Weber (2004). Aristóteles (2007). Blau, P.

(1964). Brown, J. y Treviño, L. (2006). Cardona, P. (2005) (2001) (2000) (1999). Dunn, J. y Schweizer, M. (2005). Johns, G. (2006). Linden, R., Wayne, S. Zhao, H., y Henderson, D. (2008). Llano, A. (2004), entre otros autores relevantes.

Concluye la investigación resaltando que ‘el principal instrumento de la dirección es la decisión’, que tiene que ser comunicada, caso contrario no existe; el directivo decide y comunica por lo que se hace necesario un empresario que posea competencia comunicativa.

Finalmente destaca la ‘intensa relación entre motivación, comunicación y liderazgo’ desde el enfoque que parte del paradigma antropológico y muestra las causas de fondo que producen los llamados “problemas de comunicación”. Si consigue saltar los problemas de comunicación será el “iniciador de innovaciones organizativas, su integridad puede originar cambios en cascada mejorando la comunicación interpersonal con sus colaboradores y la calidad comunicativa de su empresa. El resultado va a ser una organización más fuerte, unida y capaz de afrontar los retos futuros con mayor posibilidad de éxito, El impacto no queda ahí, sino que repercute también en las familias de quienes trabajan en la empresa y en la sociedad en la que viven, generando una mayor cohesión social”. (Moragas Freixa, Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico, 2010, p. 304).

La “Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica / Social Enterprise Knowledge Network” publicado por Harvard University in English as: “Effective Management of Social Enterprises”, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). Se ha considerado este libro como antecedente porque se constituye en un precedente en la materia de estudio. En la metodología reúne los casos de cuarenta entidades de América Latina y España involucradas en acciones sociales originales.

El estudio aborda a los emprendimientos sociales desde varios campos para su comprensión, los capítulos de interés para esta investigación son: Capítulo II el liderazgo de los emprendimientos sociales. Capítulo VI. La gestión de los recursos humanos en los emprendimientos sociales. Capítulo VIII, el gobierno de los emprendimientos sociales.

En el capítulo II se plantean las siguientes interrogantes ¿Qué capacidades particulares sirven para atender de manera simultanea y congruente a los objetivos económicos económicos y altruistas en una organización? ¿Qué habilidades, roles y estilos de gestión son relevantes para lograr el crecimiento y consolidación de un emprendimiento social?

Al inicio del emprendimiento social, la tarea se facilita enormemente con un líder que tenga influencia personal, de tipo carismático. Después, durante la institucionalización, es ventajoso un liderazgo directivo; conviene que sea participativo en la etapa de descentralización, y político cuando se alcanza el conglomerado social. No obstante, sea cual fuere el estilo de gestión, lo importante es que la organización obtenga un buen desempeño en el emprendimiento social. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006) p 238

El Capítulo VI. La gestión de los recursos humanos en los emprendimientos sociales, pretende explorar los elementos centrales de un sistema de gestión de los recursos humanos para el desarrollo de los emprendimientos sociales, procurando realizar un análisis paralelo entre la forma en que las empresas y las OSC abordan el tema. En las conclusiones se indica que en la muestra analizada se observa:

Buenas prácticas de gestión de recursos humanos a sus proveedores y otros socios estratégicos con los que se vinculan en sus actividades comerciales. También han empezado a generar cuerpos de voluntariado entre sus trabajadores y sus familias. Este tipo de iniciativas permite que las empresas extiendan su labor social y generen en su personal más lealtad, identificación con la organización y lazos más estrechos con la comunidad. Las dos prácticas mencionadas favorecen que la empresa desarrolle mayores sinergias en sus relaciones con el entorno, promoviendo la generación de valor económico y de valor social.

...esta investigación sugiere que aquellas organizaciones que desarrollan políticas que abarcan cada uno de los procesos de la gestión de personas, integrándolos en un sistema coherente de gestión de recursos

humanos, logran trabajadores leales, altamente competentes, sujetos a un aprendizaje continuo y comprometido con las acciones sociales desarrolladas. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, p. 187)

El capítulo VIII 'El gobierno de los emprendimientos sociales' tiene como objetivo identificar el significado que tiene el gobierno y los atributos en el gobierno de emprendimientos sociales. Las conclusiones explican que durante el ciclo de vida de los emprendimientos procedentes de procesos sociales se puede distinguir roles diferentes que alcanzan resultados efectivos, definidos en dependencia del estadio de éste y de las habilidades y destrezas personales y, del equipo de trabajo que deben transformarse en capacidades organizacionales adaptadas al grado de evolución del emprendimiento; por otro lado es claro para este estudio, que las habilidades son complementarias, es decir no se encuentran exclusivamente en determinado momento de la vida de la actividad económica, sin embargo existen algunas cualificaciones que tienen mayor presencia en determinadas etapas.

Otro antecedente de relevancia es el estudio de Waldman, DA, Siegel, DS y Javidan, M. (2006), cuyo título "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility". Publicado en la Revista de Estudios de Gestión, tiene como objetivo explorar el papel de los directores generales en la determinación del grado en que sus empresas se dedican a la responsabilidad social empresarial (RSE), a través de la teoría de liderazgo transformacional. Pone a prueba esta teoría con datos de 56 empresas estadounidenses y canadienses. Estimulación intelectual CEO (pero no CEO liderazgo carismático). Los resultados muestran que se asocia de forma significativa con la propensión de la empresa a participar en actividades de RSE que tienen más probabilidades de estar relacionado con las estrategias RSE "estratégico" corporativas y de nivel de negocio de la firma. Por lo tanto, los estudios que ignoran el papel de liderazgo en RSE pueden producir conclusiones imprecisas respecto a los antecedentes y consecuencias de estas actividades. También critica la teoría de liderazgo transformacional, en términos de su excesivo énfasis en las formas carismáticas de liderazgo. Esto conduce a una reconceptualización de

liderazgo transformacional, que hace hincapié en el componente de estimulación intelectual en el contexto de la RSE.

Específicamente en el Ecuador, por la reciente orientación hacia la investigación, los estudios sobre el liderazgo y la motivación en la Economía Popular y Solidaria son exigüos y, no abordan la problemática, tal como la plantea esta tesis, sin embargo se incluye un estudio de Pérez Sisa Roberto Dany, titulado: “Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del sector económico popular y solidario”. Universidad Andina Simón Bolívar. Año 2015. El objetivo principal es “explicar que la aplicación de los principios del buen gobierno cooperativo es posible en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, que son organizaciones del sector financiero pertenecientes de la Economía Popular y Solidaria” No existe una definición explícita de la forma de recolección de datos, pero se visualiza una tesis con análisis cualitativo, con presencia de la entrevista y observación guiada. Las principales conclusiones son:

- La administración de las cooperativas del segmento 3 tiene que estar a cargo de personas responsables y capacitadas, con experiencia en el sector cooperativo, y lo más importante, que su conducta forme políticas y procedimientos de ética.
- El cooperativismo se encuentra en crecimiento, ha aumentado la confianza del público en general, por tal motivo su administración en las cooperativas de segmento 3 contemple unidades necesarias que puedan solventar la afluencia de socios y la seguridad del dinero.
- La selección de los consejos en las cooperativas debe ser de forma transparente y evaluando los conocimientos de cooperativismo y administración. Hay que evaluar su comportamiento ético y compromiso con la sociedad. Evitar los conflictos de interés y el problema de agencia.
- Es necesario evaluar el gobierno cooperativo y fijar parámetros de corrección para el mejor desempeño de los administradores.
- Hacer el seguimiento necesario de los productos y servicios financieros para que exista calidad y sea acorde a la economía popular y solidaria; crear productos que generen fuentes de trabajo, mejoren la educación, fomenten el desarrollo productivo; acciones que se enmarcan en los principios del cooperativismo.
- El gobierno de la cooperativa rendirá cuentas con transparencia y motivación para llegar a los objetivos propuestos. (Perez Siza, 2015, p. 86)

2.3. Bases teóricas

Las bases teóricas se tratan desde bases teóricas generales y bases teóricas específicas, las primeras en concordancia con lo que la ciencia aborda por cada variable de esta investigación; y, las específicas plantearán el acercamiento a temas situacionales relacionadas a las mismas variables y la población de estudio. Los puntos a continuación corresponden a bases teóricas generales.

2.3.1. Liderazgo

Para introducir el liderazgo en una organización de Economía Popular y Solidaria se acercará a temas que conlleven a reconocerlo en las estructuras organizativas: la función de dirección, el gerente y finalmente los enfoques teóricos sobre liderazgo.

2.3.1.1. La función de dirección y el gerente en las organizaciones. A pesar que cuando se habla de cooperativas, la concepción orgánica es diferente a la empresa en la economía formal, en el sentido de emprendimiento y para fines de introducir el concepto de liderazgo en una organización que emprende, salvando diferencias relevantes como el lucro que persiguen unas y la sostenibilidad a la que apuestan las cooperativas, se va a rescatar el término empresa en el sentido que lo usa Rafael Termes (2005), la empresa es una “comunidad de personas” en la que unas aportan capital y otras trabajo, pero juntas y bajo una dirección se proponen el logro del fin de una empresa, desde lo económico y moral, esto último implica que

debe añadir valor económico para todos sus participantes; y, prestar auténtico servicio a la sociedad en la empresa que se desenvuelve.

Para Pérez López (2006), no basta entender una organización empresarial como el conjunto de personas que se dirigen hacia un propósito común, lo concluyente es la organización de la acción conjunta interna, hacia la conquista de resultados que cada interviniente estime desea alcanzar, sin importar que todos no coincidan con las razones que les mueve para obtener ese logro. Así mismo para este autor, los elementos esenciales de una organización son las “*acciones humanas, necesidades humanas y una formula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades*” (Pérez López, 2006, pág. 15); esta última define a la organización formal y tiene dos componentes: *Sistema productivo-distributivo o reglas de operación y Sistema de incentivos o reglas de reparto*; el primero, es el detalle de las acciones operacionalizadas por parte de las personas que componen la organización para llegar a su propósito. El segundo, es la descripción de lo que las personas obtendrán por la realización de las acciones dispuestas por las reglas de operación.

Las personas que intervienen en una organización aportan y reciben algo de ella, [sin importar la naturaleza de ese aporte o recepción]. El sistema productivo se establece por lo que una persona aporta y el sistema de incentivos formalizara lo que recibe una persona. Así, las acciones de los individuos se canalizan por el sistema productivo-distributivo (coordinación) en el entorno de una organización, y éste distribuirá el resultado entre los miembros de la organización a través del sistema de incentivos.

En el mundo de las organizaciones la gestión del talento humano es el motor de las actividades que ahí se desarrollan, esta realidad las orienta a seleccionar un directivo que se ocupe de dirigirlas no solo en la consecución de resultados *per se*, sino en el ejercicio de la dirección de los seres humanos involucrados. Esta dirección, según Pérez López (1993) expresa el dinamismo particular de una organización en su realidad más profunda “De hecho un grupo humano no es una organización mientras su *acción conjunta*

no sea gobernada –no sea dirigida– de alguna manera hacia el logro de alguna meta o finalidad” (Pérez López, 1993, pág. 5) en infinitud de formas. La condición fragmentada de la dirección involucra acoger una modalidad que tenga validez para la organización de que se trata.

Fayol (1949) entendía a la empresa como aquella que primariamente ofrece valor en forma de bienes o servicios y, fue quien reconoció por primera vez que la administración debía diferenciarse como una ‘función’, que identifique el trabajo de los administradores separado de las actividades operativas. El dirigente debía establecer un ‘sistema racional de reglas y autoridad’ para la toma de decisiones, establecimiento de metas, directrices y atribución de responsabilidades, a fin de que se encaje en una secuencia lógica las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Peter Drucker (1955), a esta práctica de administración la llamó administración por objetivos, dentro del componente, ‘Autoridad’ identificó al derecho de mandar y al poder de hacerse obedecer; en ‘Unidad de dirección’ refirió a un único jefe y un único programa para operaciones de un mismo objetivo; en ‘Línea de autoridad’ estableció la jerarquía de la línea de jefes, entregando al subordinado autonomía, con establecimiento de relaciones directas.

De acuerdo a Gary Yulk (2008) las investigaciones descriptivas inicialmente apuntaban a la naturaleza de las actividades de dirección, es decir, a la *descripción de patrones de actividad*, como el tiempo que pasan los directivos solos o en interacción con los otros; frecuencia, lugar, duración de sus diversas interacciones; *entre otras*.

Una de las mayores dificultades de estas investigaciones ha sido la determinación de categorías de conducta que resulten a la vez significativas, independientemente identificables y relevantes para la clasificación de las actividades observadas. En sus esfuerzos por resolver este asunto, los investigadores han desarrollado distintas taxonomías de los papeles y de las funciones de dirección (Yulk, 2008, pág. 29).

En este sentido, se desarrolla la clasificación del contenido de la actividad de dirección en cuanto a sus fines, las más representativas son la investigación sobre la descripción de puestos y los papeles de dirección de Mintzberg (1973) que codifica el contenido de las actividades de dirección, después de aplicar la técnica de la observación.

El análisis de los *papeles característicos del trabajo directivo* se somete a presiones de respuesta dentro de la propia unidad organizacional, que no puede responder con solvencia; así, la conciliación de intereses divergentes entre superiores y subordinados, los intereses de partes interesadas y, la tarea en sí, afecta la forma en la que el líder acepta las exigencias de su rol.

Steward (1967, 1976, 1982) presentó un modelo para describir los puestos y mostrar cómo los directivos afrontan su trabajo en concordancia con el tipo concreto de puesto o de organización: exigencias, limitaciones y elecciones. Desde los estudios de Steward, tres factores contrastan los puestos de dirección con las exigencias de la conducta: el patrón de relaciones, el patrón de trabajo y el nivel de exposición.

Por otro lado los estudios de los ‘determinantes situacionales’ ofrecen elementos que si bien no son concluyentes por su medición separada de otras variables que pueden condicionar el resultado, aportan a la comprensión de las actividades de dirección en aspectos como el nivel de dirección, el tamaño de la organización, la interdependencia lateral, las condiciones de crisis, el ciclo de vida de la organización.

En cuanto al nivel de dirección, las actividades inseparables de los puestos de dirección y las competencias requeridas para su avance varían en ciertos sentidos según el nivel de mando en la organización, por ejemplo un gerente general ejercerá la dirección desde temas amplios relacionados con la planificación y la estrategia de la unidad económica a largo plazo; no así los mandos medios que dirigen a corto plazo, a través de la comprensión y ejecución de los planes directivos de nivel superior.

El tamaño de la unidad de la organización estudiada por Kotter (1982) tiene que ver con el “coto de control”; en las organizaciones de mayor tamaño, la función de dirección es más exigente por el cúmulo de responsabilidades, la estructura burocrática, las redes de contactos más amplias, entre otros aspectos relacionados; estos líderes no suelen ser muy participativos por las condiciones inherentes a la organización. No así con organizaciones más pequeñas, cuyas implicaciones del tamaño de la unidad de trabajo es más reducido y por lo tanto se enfrentan a otros retos de dirección.

La interdependencia lateral se relaciona con el grado de dependencia entre unidades intra-organización o entre una unidad interna y otra externa; la coordinación es un elemento que tiene mayor incidencia mientras más presencia de interdependencia lateral exista. Sin embargo Hunt y Osborn (1982), Sayles (1979), señalan que la interdependencia lateral es una amenaza para una empresa, porque tiende a adaptar en sus actividades rutinarias a esta interdependencia y “pierde autonomía y estabilidad”.

En situaciones de crisis las investigaciones de Mulder y Stermeding (1963) muestran que los subordinados esperan una gerencia más asertiva, que lidere y decida; por lo tanto el papel del líder se modifica en estos periodos.

Baliga y Hunt (1988) presentaron un análisis de las clases de procesos necesarios para cada fase del ciclo de vida de la organización, con el propósito de identificar las modificaciones en la dirección para adaptarse a las exigencias y limitaciones que requieren estas etapas¹.

En la época contemporánea,

...después de dividir el trabajo es necesario atribuir autoridad a las personas o unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo, llamados subordinados, colaboradores o funcionarios, dependiendo del tipo de organización. (Subordinado es una

¹ Este análisis histórico de la dirección de las empresas, es adoptado del libro “Liderazgo en las organizaciones” de Yulk Gary (2008), investigador de liderazgo.

palabra que está cayendo en desuso, por tener una connotación negativa.) (Amaru Maximiano, 2009, p. 53)

En los párrafos precedentes se introduce el término gerente, como la persona que ejerce la dirección. La palabra gerente fue acuñada en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en 1869, y se la definía como: “el que dirige los negocios y lleva la firma de una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución. En el año 2017 la acepción dice: persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. Por tanto inicialmente se relacionaba con la ‘dirección’ y actualmente con ‘gestión administrativa’.

Ospina N. (2011) señala que existen encargados de la gestión, que tiene que ver con una persona cuya responsabilidad es velar por que el grupo de individuos que tiene a cargo manejen recursos físicos, económicos, logísticos, materiales para alcanzar la eficiencia y eficacia de los resultados.

La revisión teórica sobre este tema lleva a plantearse la pregunta, qué significa ser un gerente, pues se ha venido discutiendo la categorización de la gerencia como ciencia por diversos autores, tales como: Drucker (1999), Mujica (2006), Rojas (2006), entre otros, y no se ha logrado un consenso al respecto.

Considerando a autores como Pautt (2011) que cita a Ramírez (2002) refiere gerente es “quien ejerce la acción de dirigir, recibe diferentes nombres como los de director, superior, gerente, presidente, etc.” El gerente puede ser denominado también directivo, la primera precisión de rigor es identificar los dos términos: gerente y directivo, como remitentes a definir a quien conduce los destinos de una organización.

El gerente según Franchi (2008) “Es un cargo formal otorgado por una institución a una persona en función de su trayectoria, conocimientos, experiencia.” Robert L. Katz, (1955) identificó que los gerentes precisan tres habilidades administrativas básicas.

Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

Contreras y Crespo (2005), se remontan a tres etapas de pensamiento gerencial: mecanicista, organicista y neo-organicista evolucionista.

Señalando cómo inútiles los esfuerzos gerenciales mecanicistas dada la imposibilidad de predictibilidad en lo referente a lo humano y la incapacidad de ajustar las piezas de su organización para obtener resultados esperados. Sin embargo las organizaciones pretenden optimizar el uso de los recursos y para este fin es inevitable e indispensable predecir el comportamiento de ellos para garantizar mejores niveles de eficiencia; lo que contrapone el sinsentido que es intentar predecir el comportamiento de los recursos, también de los humanos. Este análisis conlleva a la concepción que lógica e históricamente la gerencia carece de sentido en el presente.

Ante esta conciencia de incapacidad predictiva del pensamiento gerencial la superación se da con la etapa neo-organicismo evolucionista y sus teorías del aprendizaje; lo que predispone a aprender ante las situaciones inestimables que se presentan y modifican lo planeado, y cuando el futuro presente nuevamente una situación similar existe mayor probabilidad de alcanzar eficiencia en la gerencia. Ahora al reconocer la imposibilidad de predecir, lo planeado puede fracasar y la conclusión sería que no se ha efectuado el aprendizaje, enmascarando la incapacidad predictiva gerencial. Como el ser humano no puede presentarse como un fin en sí mismo, el gerente no tiene la capacidad de proponerse

...como el más progresado en el uso de la razón responsable de dirigir a los menos avanzados hacia el logro de su autonomía esencial. Ahora el gerente simplemente tiene que encargarse de la gestión de los recursos para maximizar su productividad (Contreras & Crespo, 2005, p. 598).

Pero hay que recordar que el mecanicismo no ha desaparecido y la gerencia puede esconderse continuamente tras el disfraz de aprendizaje.

Este marco conduce a pensar en la imposibilidad de la gerencia, en consecuencia, la autoridad del gerente es perecedera, no sustentada, ilegítima, falsa, sustentada en el uso de 'artilugios del lenguaje' para lograr que las cosas se muestren ser de un modo u otro, 'venta de ideas', que precisamente no son siempre ciertas, muy similar a la maquinaria publicitaria.

Lo humano hoy se sujeta a la identidad de la especie biológica sin noción moral superior que guíe la acción humana, cayendo en el salvajismo biológico del que Hobbes advirtió. El humano deja de ser un fin en sí mismo sin la confraternidad, cada uno buscando su propio interés. El otro pasa a ser así un recurso, "que si me es benéfico, lo procuro. Y si no, lo ignoro (si no me hace daño evidente) o me deshago de él (si representa una amenaza para mis intereses)" (Contreras & Crespo, 2005, p. 598).

MacIntyre (1985) conduce a pensar que lo que permite el éxito en la gerencia en la actualidad no es la utilización del conocimiento científico en la dirección de la organización sino el histrionismo.

Bajo esa perspectiva, el gerente es un administrador que buscará gestionar el uso de los recursos de manera óptima en función del interés común que reúne a una comunidad específica. Sin embargo, dado que los distintos individuos tendrán intereses particulares que divergirán y contrastarán unos con los otros entonces es de esperarse que lo que se entiende por el interés común de la organización sea presa de una diversidad interpretativa. En consecuencia, el sentido de la organización no es único. ...condición que posibilita que se produzcan luchas por poder en la organización...

De esta manera, el gerente deberá buscar el modo de gestionar la organización de tal suerte que los distintos individuos inmersos en la lucha por poder co-operen en función del logro de unos objetivos. El gerente exitoso será aquél que pueda gestionar el desarrollo del conflicto de forma tal que pueda ser considerado como de beneficio para los grupos de interés que tengan más poder. ... La gestión del desarrollo del

conflicto por parte del gerente le exigirá buscar los modos en que los intereses de los grupos de poder apuntalen a sus intereses propios. Para ello podrá acudir a la negociación, la persuasión, la coerción, la manipulación o cualquier otro método que permita lograr su objetivo. Todo ello lo hará el gerente apelando a una autoridad que es falsa y que le exigirá ser un buen actor para que así pueda ocultar su carencia de legitimidad.

La gerencia podría así procurar más que la gestión del conflicto un repliegue sobre sí misma para volver a la búsqueda básica por una verdad que fundamente la acción... Una vuelta sobre sí misma, una revuelta, que cuestione el sentido de la organización en su sociedad y en su tiempo. Quizás allí pueda surgir nuevamente una comunidad de seres humanos al encontrarnos todos en medio del sinsentido de nuestra época y quizás allí pueda surgir un nuevo sentido de comunidad en la búsqueda común por entendernos en la des-fundamentación del presente. La gerencia podría así darle significado a la muy trillada y hueca expresión de “responsabilidad social” o “razón social”.

Pero, la mayoría de los gerentes seguramente dirán que esto es utópico, que están muy ocupados, que no tienen tiempo por lo de las metas de esta semana, etcétera, etcétera. El gerente está muy ocupado en sus quehaceres mediatos e inmediatos de disposición y re-disposición de recursos. El gerente, simplemente, está muy abrumado enmascarando su sinsentido. ¿Será mucho pedir un poco de verdad?

El gerente heroico es el exitoso... El mercado es el espacio de competencia y lucha para la supervivencia del más apto. Las organizaciones que triunfan son aquellas que sobreviven en la competencia salvaje. Las organizaciones aparecen como dispositivos que les permiten a los individuos adherirse a maquinarias más potentes de competencia. Este apoderamiento que brinda la organización es doble. Por una parte porque la acción co-ordinada entre distintos individuos puede aumentar la fuerza de la acción individual. Por otra parte porque de la acción co-ordinada entre distintos individuos emerge una propiedad superior que no se encuentra en ningún individuo particular. A esta propiedad superior se le llama “propiedad emergente”. Esta “propiedad emergente” es un poco misteriosa. No sabemos cómo aparece, ni de dónde proviene pero sí sabemos que es poderosa. El gerente exitoso es así el que logra coordinar la acción de tal suerte que gracias a la emergencia de ese poder la organización triunfe en la competencia.

...el cultivo de la heroicidad en la actualidad debe comenzar por algo muy simple: aferrarse a la verdad. Lo que es verdad hoy día es que la gerencia no tiene fundamento, su autoridad es ficticia y su legitimidad no existe. (Contreras & Crespo, 2005, p. 599)

Fuenmayor (2001b) basado en los estudios de MacIntyre (1985), advierte que un nuevo sentido de la acción organizacional puede provenir de la

‘forma de la práctica’, en cuando dice que una práctica perfila la coherente y enmarañada actividad humana cooperativa, producto de la construcción social, que al interior de esta práctica (forma de actividad) realiza bienes, en la misma proporción que se esfuerzan por conquistar ‘esos patrones de excelencia’.

Contreras y Crespo (2005) recogiendo estos análisis mencionan, así son “bienes” “internos”, si tal bondad llega a ser valorada por sus propios practicantes, seguramente los más virtuosos. Consecuentemente, quienes no inician o no alcanzan niveles de excelencia no pueden apreciar el bien de forma verdadera ni la ‘práctica excelsa’. Los practicantes más virtuosos al tener la capacidad de valorar el bien de la práctica, son los llamados a guiar y coordinar, así como a emprender un proceso de enseñanza continua de las virtudes de la práctica y de lo que significaría una buena vida. Sin embargo el autor señala, que es un engaño, cuando el ‘pensamiento rápido’ propone una especie de gerente virtuoso, porque la actitud heroica para la nueva dirección es desistir de lo gerencial. Cultivar un pensamiento más reflexivo, guiado, que se forme mientras se suscita la práctica hacia la excelencia; un pensamiento práctico conformado en la virtud y conformante de la virtud, que busque la vida buena y en ésta el bien común. “¿Utópico? Sí claro, por eso es que exige heroísmo, hombres virtuosos, maestros no gerentes” (Contreras & Crespo, 2005, p. 603).

2.3.1.2. Enfoques de liderazgo. Investigadores como Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) consideran que una definición categórica del liderazgo, en la que todos estén de acuerdo no es posible, dada la complejidad del fenómeno.

“El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, encontramos que las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centran en el uso del poder y la autoridad. Luego la atención se centró en los rasgos y las conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica (Gibson, Ivancevich, y

Donnelly, 1994) (Castro Solano , Lupano Perugini, Benatuil , & Nader , 2011, pág. 18)

Mouse y Aditya (1997), sintetizan cuatro corrientes teóricas cardinales en el desarrollo de los estudios de dirección y liderazgo (Ver Cuadro 2).

De acuerdo a Castro Solano, et al. (2011), así como las definiciones de liderazgo poseen diferencias, comparten las siguientes características:

- *El liderazgo es un proceso.* En la medida que existe una ‘interacción permanente’ en una situación determinada, interacción que esta investigación extenderá a todos los actores de la organización –según las últimas tendencias como la de Goleman–; y que, como todo proceso tiene entradas y salidas.
- *El liderazgo es influencia sobre los demás.* El líder atrae adeptos y estos confían en él y lo siguen.
- *El liderazgo ocurre en un contexto grupal.* El proceso de influir se da en grupos humanos, por eso se considera un fenómeno social.
- *El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas.* Este proceso de influenciar siempre estará en pos de alcanzar objetivos comunes al grupo, intrínsecamente o extrínsecamente denotados.

Cuadro 2 Principales corrientes de liderazgo.

CORRIENTES/ TEORÍAS	ORIENTACIÓN	PRINCIPALES AUTORES
Rasgos	Determinar características y habilidades distintivas comunes de líderes exitosos que explican la eficiencia del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Rallph Stogdill • McCall y Lombardo
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales aplicados a realidades específicas y a medidas de efectividad del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • McGregor • Lewin • Likert • Tannenbaum y Schmidt • Blake y Mounton
Contingencia/ situacional	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Es estilo de liderazgo de una persona debe ser apropiado para la situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral/ emergente	Explicar porque son fructíferas las relaciones de influencia y poder entre líderes y seguidores para revitalizar a estos últimos. Nuevas perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Burns • Bass/ Avolio • Crossan, Vera, Nanjad • Goleman

Fuente. Adaptado de Sánchez Manchola (2008).

2.3.1.2.1. Corriente del comportamiento. Tras la incipiente explicación del liderazgo por parte de la generación de corriente teórica de los rasgos, que explica a los líderes con largas listas de rasgos, Tannenbaum y Schmidt iniciaron un nuevo enfoque para el estudio del liderazgo, desde el comportamiento, la que se constituyó luego en los cimientos de la corriente situacional de liderazgo.

I. R. Tannenbaum & W. H. Schmidt

Tannenbaum y Schmidt (1958) en su publicación en Harvard Business Review concibieron que el liderazgo se extiende en rangos que van desde el centrado en el gerente y se trasladan hacia el liderazgo centrado en el subordinado.

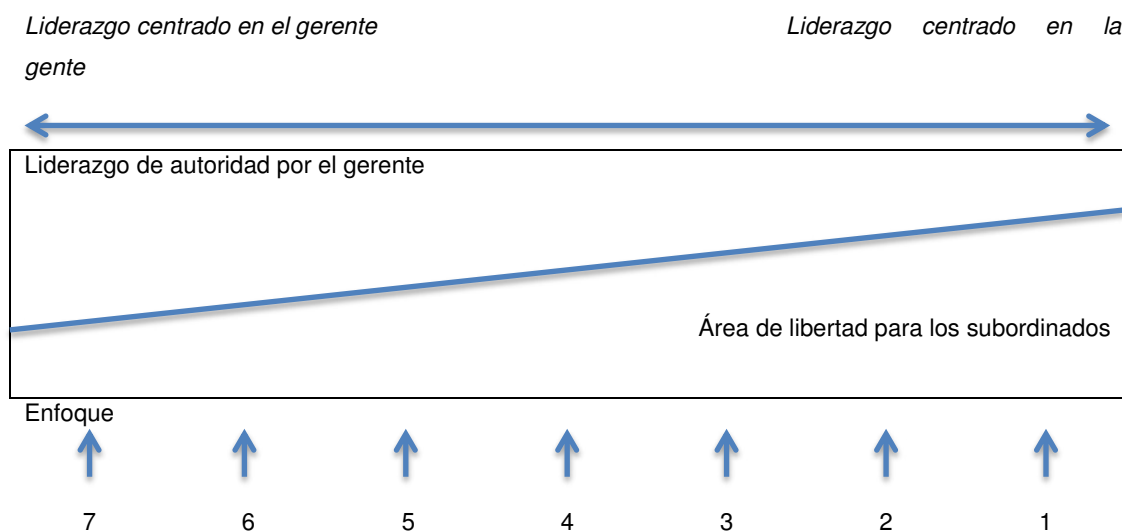


Figura 1 Modelo de Tannenbaum y Schmidt.
Fuente. Tannenbaum y Schmidt (1958)

Van Maurik (2001) explica que es interesante notar que en el gráfico del Modelo de Tannenbaum y Schmidt, el rango no va de una esquina a la otra en el cien por ciento, porque los autores reconocen que no es posible un gerente que tenga total autoridad, ni tampoco es recomendable que el gerente delegue completamente a los subordinados, porque el efecto podría llegar a la abdicación. El autor describe los siete enfoques de la siguiente manera:

1. El gerente permite a los subordinados desempeñarse dentro de los límites establecidos por él o por ella. Tiene confianza en los subordinados y solamente desea llevar a cabo control ocasional de las actividades.

2. El gerente define los límites dentro de los cuales el grupo es operado y, luego le permite tomar decisiones propias en cuanto a cómo emprende las tareas involucradas.
3. El gerente presenta un problema al equipo, pide sugerencias a sus miembros acerca de cómo debería ser abordado y luego toma la decisión y el camino a seguir.
4. El gerente toma una decisión tentativa, sujeta a cambio. Por lo tanto la decisión será tomada solo después de presentar la situación al grupo.
5. El gerente presenta sus ideas al grupo e invita a hacer preguntas sobre ellas.
6. El gerente 'vende' la decisión a tomarse en una situación, pero no da libertad para la discusión o argumentaciones.
7. El gerente toma la decisión y luego la anuncia. Se espera que todos empiecen a trabajar en ella. (Van Murik, 2001)

II. Modelo de Blake y Mouton

Los resultados de las concepciones de estilos autocráticos contra los democráticos, fueron cuestionados por Blake y Mouton (1964), su postura fue enfatizar sobre las tareas y las relaciones, integrándolas en una rejilla que contenía cinco estilos, que posteriormente se convirtieron en una medida de análisis de gestión y desarrollo personal. (ver Figura 2)

El primer estilo propuesto por los autores agrupa a 'autoridad y obediencia' (9.1 en la rejilla), el líder ejerce su autoridad para indicar qué y cómo hacer las tareas, lo que importa en este estilo es concluir las tareas y propiciar condiciones de trabajo que interfieran mínimamente en el factor humano.

El estilo Administración "*Country club*" (malla: 1.9) se practica con una minuciosa atención del líder a las necesidades de la gente, para crear una atmósfera amigable, cordial, que logre relaciones laborales que sean armoniosas con buenos ritmos de trabajo. En este estilo podrían sacrificarse los resultados si con ello se obtiene relaciones laborales cordiales.

Otro cuadrante de la rejilla más cercano al punto cero, lo ocupa la denominada Administración Empobrecida (malla: 1.1), ésta se orienta

mínimamente al cumplimiento de las tareas y, a las personas, por tanto la moral de la organización, se ve también disminuida.

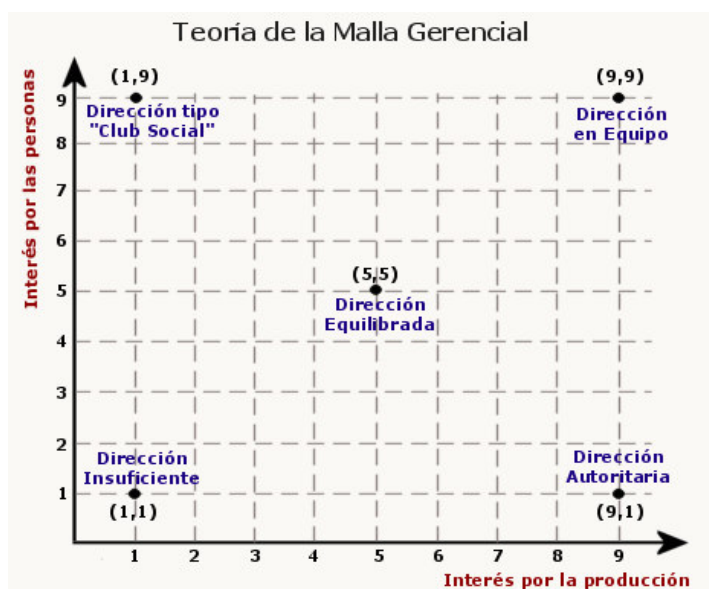


Figura 2 Teoría de la Malla Gerencial de Blake y Mouton.

Fuente. Blake y Mouton. Schein y Bennis

El estilo, Administración "Hombre de la organización" (malla: 5.5) identifica a un líder que consigue un equilibrio entre las necesidades de conquistar resultados y la moral de las personas. En este estilo es improbable que cambie el *status quo*.

El estilo, Administración de equipo (rejilla: 9.9) lo alcanza el líder comprometiendo a la gente, a través de forjar interdependiente entre sí, mediante un interés común en el propósito de la organización –metas y progreso de la institución– y la influencia del líder en las tareas y relaciones. A pesar de ser el ideal del modelo, puede precipitarse en el paternalismo.

En estos modelos la conducta juega un papel relevante, que sin dejar de ser un enfoque para considerar el liderazgo, el análisis que hace la presente investigación, sostiene que la conducta como tal, no puede ser lo único que

determine la motivación de los colaboradores, es por esa razón que se sigue buscando otras formas de concebir el liderazgo en las organizaciones.

2.3.1.2.2. Corriente situacional. El enfoque situacional considera la conducta del líder como variable dependiente y la independiente: la situación, que modera la relación entre atributos del líder y su efectividad.

Yukl (1989) expone que los componentes del contexto como la autoridad y 'discreción de decisión del líder', el trabajo en sí por la unidad organizativa del líder, las condiciones del medio ambiente externo y de los subordinados, entre otros, son elementos que determinan el liderazgo.

I. Modelo situacional de Hersey y Blanchard

Hersey y Blanchard (1969) explican el liderazgo con la 'curva prescriptiva' que considera estilos que se relacionan con el nivel de madurez. Los estilos en la curva combinan la conducta orientada a la tarea y la conducta orientada a la relación, estos son: 'decidir (dirigir), vender (entrenar), participar (dar soporte) y delegar (facultar)', éstos tienen relación con el poder del líder para influenciar.

En 1979, Hersey, Blanchard y Natemeyer definieron que la conducta orientada a la tarea es la que da dirección a las personas en el trabajo y, la conducta orientada a las relaciones está alineada a una comunicación bidireccional. Define como dirección al qué, cuánto, dónde y cómo los seguidores deberían realizar una tarea; mientras que la comunicación la conciben como escucha atenta y como provisión de conductas de apoyo y de facilitador.

'Decir' indica poca madurez; 'vender', poca o moderada madurez; 'participar', madurez que va desde moderada a alta; 'delegar', alta madurez. La madurez está relacionada con siete bases de poder que son: coactivo, conexión, experto, información, legítimo, referente y recompensa. Según exponen

estos autores, pueden darse cambios con el tiempo y con los resultados obtenidos.

Las variables situacionales sin duda ejercen una incidencia importante en el liderazgo, le dan enfoque y lo sitúan en el contexto, por lo que generan una disposición, una conducta y orientación; empero para las organizaciones de Economía Popular y Solidaria la relación que debe existir con el compromiso con la sociedad, no se presenta de manera clara en estos modelos de liderazgo.

2.3.1.2.3. Corriente teórica integral – emergente. Liderazgo resonante propuesto por Daniel Goleman, Liderazgo Transformador y trascendente.

I. Liderazgo resonante

Daniel Goleman (2013), fusionando su reconocida investigación –en la comunidad científica– sobre la inteligencia emocional con las competencias de los trabajadores exitosos de las organizaciones, propone en el año 2011 una compilación de lo que él considera imprescindible para ser un líder empresarial.

Goleman (2013) indica que para ese momento son tres los principales modelos de Inteligencia Emocional, que él llama IE, con distintas variaciones; estas son: la perspectiva de Peter Salovey y John Mayer que se sustenta “en la tradición de la inteligencia perfilada por el trabajo original sobre el coeficiente intelectual de hace un siglo. El propuesto por Reuven Bar-On surge de sus investigaciones sobre el bienestar” (Goleman, 2013, p. 11). Su estudio sobre la inteligencia emocional, centra su atención en la conducta, en el rendimiento laboral y en liderazgo en la empresa.

En “La inteligencia emocional en la empresa” menciona Goleman (2013) tradujo los principios básicos de la inteligencia emocional en éxito laboral, porque la competencia “determinante” que mejor predice a un futuro líder, de

entre un grupo de personas, son las capacidades de la IE, más que el coeficiente intelectual o habilidades técnicas.

Casi todos los elementos de los distintos modelos de inteligencia emocional encajan en estos cuatro dominios genéricos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones. Las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito se basan en estas capacidades básicas. (Goleman, 2013, p. 15)



Figura 3 El marco de competencias.

Fuente. Daniel Goleman

La autoconciencia emocional. En “El líder resonante crea más” describe la autoconciencia como autoevaluación certera, confianza en uno mismo y autoconciencia emocional.

La autoconciencia emocional está presente en el líder que conecta con sus señales internas –sentimientos, valores de referencia, intuición– lo que mejora su rendimiento laboral por la calidad de decisiones en diversos

contextos; también les muestra como ‘francos y auténticos’ y, convencidos de sus “principios fundamentales”.

La evaluación certera proviene de un alto nivel de autoconciencia porque conocen fortalezas y limitaciones lo que les permite concentrarse para consolidar su liderazgo, la dignidad con la que se enfrentan a las críticas constructivas les permite pedir ayuda en los momentos que así se requiera.

La confianza en uno mismo, da al líder la posibilidad de sacar partido de sus puntos fuertes y recibir un encargo difícil, a menudo se destacan en un grupo por su desenvolvimiento en él.

La autogestión. Implica autocontrol, transparencia, adaptabilidad, capacidad de consecución, y optimismo. El autocontrol emocional gestiona canaliza sentimientos e impulso perturbadores. La transparencia da paso a la integridad propia y de las personas que lidera. La adaptabilidad provee comodidad ante las ambigüedades de la vida empresarial gracias a su capacidad de sostener múltiples tareas sin perder ni concentración ni energía; eso les hace flexibles. La capacidad de consecución está en los líderes que son pragmáticos, con precisión en el cálculo de los riesgos y objetivos alcanzables, medibles, estimulantes; muestra a líderes con valores morales que los llevan a buscar mejores resultados propios y para sus subordinados. La iniciativa aprovecha oportunidades o las crea, no vacilan a la hora de simplificar trámites burocráticos o normas para facilitar la proyección al futuro. El optimismo, estos líderes tienen una concepción positiva de los otros y esperan lo mejor de ellos.

La conciencia social. Está impregnada de empatía, conciencia organizativa y servicio. La empatía está en líderes con escucha atenta, capacidad de comprender al interlocutor y compenetrarse con una gran cantidad de señales emocionales que no se dicen pero están presentes en una persona o grupo.

La conciencia organizativa es capaz de comprender las fuerzas políticas, los valores rectores y las reglas tácitas que operan en una organización.

El servicio, los líderes promueven un clima emocional, llevan relaciones constructivas en las personas con contacto directo con los clientes.

La gestión de las relaciones. Conlleva inspiración, influencia, desarrollo de los demás, capacidad de impulsar el cambio, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y la colaboración. La inspiración crea resonancia en la gente, que impulsa con una visión convincente y una misión compartida; transmite la sensación de que todos trabajan por un mismo fin, con lo que su actividad resulta más atractiva.

La influencia encuentra su punto de quiebre cuando localiza el punto de interés preciso que consigue el respaldo de individuos clave y una red de apoyo para una iniciativa determinada; esta característica deja ver a un líder convincente y seductor.

El desarrollo de los demás muestra un interés sincero por las personas a las que ayuda y comprende sus objetivos, debilidades y fortalezas; les va bien ser mentores o *cauches*.

La capacidad de impulsar el cambio reconoce la necesidad de renovación e interpela el statu quo; sobrelleva bien grandes obstáculos para defender un nuevo orden, argumenta bien sus opiniones y es práctico para superar impedimentos.

La gestión de conflictos se construye desde la capacidad de sacar el conflicto a la superficie, de saber escuchar a las partes, de comprender los distintos puntos de vista y encontrar un ideal común que todos pueden defender.

El trabajo en equipo y la colaboración destaca en los líderes la capacidad de generar "... una atmósfera de armonía y son personalmente un modelo de

respeto, atención y cooperación. Dirigen a los demás a un compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo colectivo y construyen concordia e identidad” (Goleman, 2013, p. 148) sus relaciones con los otros superan las relaciones laborales.

Lo que generó que en 1998 la revista *Harvard Business Review* publicara “¿Qué hay que tener para ser un líder?” que se ha replicado en varias antologías de la propia revista.

Redefine así la labor del líder como el modo en el que éste puede desarrollar una mayor inteligencia emocional, sustentando su hipótesis en la neuroplasticidad del cerebro: descubrimiento que indica que el cerebro sigue creciendo y modelándose durante toda la vida. Un proceso de aprendizaje sistemático, como el que se aborda en el libro “El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos”, puede facilitar el desarrollo del liderazgo en cualquier momento en la vida y muestra cómo en las zonas de flujo la gente alcanza eficiencia cognitiva y los mejores resultados.

En el libro “El liderazgo resonante crea más” propone que los líderes eficientes aprovechan esas zonas de flujo al crear una armonía nerviosa en sus liderados, destacando que la labor del líder es identificar en esas personas que lidera, la zona del cerebro que mejor se presenta en ellos, ayudarles a alcanzarla y a que permanezcan en ella.

En el libro “Mandar con el corazón” aborda la gestión de las críticas, el arte de la comunicación de las reacciones, llevando incluso a hacer depender la eficiencia, el bienestar y la productividad de los trabajadores de la forma cómo se manejen éstas.

Goleman (2013) se pregunta qué es lo que hace a un liderazgo poco eficaz y su respuesta es: la inexistencia de investigaciones cuantitativas que demostrarán las conductas precisas y concretas que propicien resultados positivos del liderazgo.

En esta línea de su investigación, Goleman (2013) cita a la investigación de la consultora Hay/McBer basada en una muestra aleatoria de 3871 líderes de alto nivel provenientes de una población de 20.000 ejecutivos del mundo, que encuentra seis estilos de liderazgo. Quienes tienen los mejores resultados, no utilizan un solo estilo sino varios a la vez, incluso en una misma semana, en diferente medida y sin problemas de conciliación, siempre en respuesta a las circunstancias empresariales.

La novedad del estudio, según Goleman (2013) es que su análisis puntualiza los efectos de un determinado estilo de liderazgo en el rendimiento y los resultados; aporta pautas claras de las circunstancias que debería considerar el directivo para pasar de un estilo a otro, por lo que recomienda la flexibilidad; y, pone de manifiesto en cada uno de los estilos distintos componentes de la inteligencia emocional.

Destaca de entre los descubrimientos de David McClelland la investigación sobre los líderes más eficientes, es decir aquellos que utilizan un mínimo de seis competencias de la inteligencia emocional. El Instituto McClelland ubicado en la sede del Hay Group en Boston, dirigido por Mary Fontaine y Ruth Jacobs realizó un seguimiento sobre conductas concretas y sus efectos en el clima laboral.

El clima laboral o atmosfera laboral definido en primera instancia por George Litwin y Richard Stringer y redefinido por McClelland y sus colegas recoge seis factores claves que actúan en el entorno de una organización, estos son:

La flexibilidad, es decir, la libertad que sienten los trabajadores para innovar, sin que se les impongan trámites burocráticos; el sentido de la responsabilidad con la empresa; el nivel de calidad que marcan los individuos; la precisión de los comentarios sobre el rendimiento y la idoneidad para recibir recompensas; la claridad con la que ven los individuos la misión y los valores; el nivel de compromiso con un objetivo común. Los seis estilos tienen un efecto mensurable en los distintos aspectos del clima. (Goleman, 2013, p. 57)

Las conclusiones sobre la influencia del clima en los resultados económicos obtuvo una correlación directa, eso no significa que el clima laboral en una organización sea el único motor de rendimiento, señala Goleman (2013), rescatando que los análisis le dan la responsabilidad de un tercio de los resultados.

Estos estilos de liderazgo son seis: visionario (autoritario), *coach*, conciliador, democrático, ejemplarizante, dominante (coercitivo), aunque solo la aplicación sistemática de cuatro de ellos –visionario (autoritario), *coach*, conciliador, democrático)– tiene efectos positivos en la atmósfera laboral y los resultados.

Los líderes visionarios movilizan a la gente hacia la visión, los líderes conciliadores generan vínculos emocionales y armonía. Los líderes democráticos crean consenso mediante la participación. Los líderes ejemplarizantes esperan rendimiento y autonomía. Los líderes *coach* contribuyen al desarrollo de la gente para el futuro. Y los líderes coercitivos exigen una sumisión inmediata. (Goleman, 2013, p. 54)

Así mismo, Goleman (2013) modela lo que él denomina, el cerebro social, que implica la influencia constante en el estado cerebral de los demás, como responsabilidad del líder por la gestión de las relaciones. La fisiología de la compenetración o *rapport*: la atención absoluta, la sincronía no verbal y la positividad complementa este cerebro social estudiado en función de la fisiología pero también de la experiencia.

En su estudio Goleman destaca que el punto de partida del liderazgo está basado en la inteligencia social, que no es más que estar presente y conseguir sintonía.

2.3.1.3. Liderazgo Transformador y Trascendente.

Por su parte Ascorra (2008), en su propuesta para la comprensión de modelos y teorías sobre liderazgo, refiriéndose a la complejidad y diversidad de información existente sobre liderazgo, con el objeto de reducir su multiplicidad, propone dos variables que estructuran los modelos y teorías actuales sobre liderazgo: la primera con referencia al

origen del liderazgo a partir de posiciones esencialistas y no esencialistas². La segunda se relaciona con lo que Ascorra denomina:

[...] la comprensión de lo social, supuesta en los modelos y teorías. En este caso, es posible distinguir teorías que privilegian el impacto que tendrían las variables individuales en los procesos sociales (teorías con énfasis en lo individual); otras, que privilegian la interacción entre variables del individuo y de la situación (interaccionales) y, finalmente aquellas que conciben lo social como el producto de las relaciones que se producen entre los sujetos (relacionales) (Ascorra Costa, 2008, p. 62).

En referencia a la comprensión de lo social, los modelos contemporáneos categorizan el liderazgo basado en las habilidades de líder para motivar a sus seguidores a intervenir en la dinámica organizacional a través de sus competencias, comportamientos e iniciativas que van más allá de sus intereses personales. Cetina et al. (2010) al referirse a lo relacional, agrupan el liderazgo en carismático, transaccional y transformacional.

Con relación a estas teorías que conciben lo social como el producto de las relaciones entre los sujetos, denominadas relacionales, Ruiz Palomino (2009), refiere:

[...] al considerar que el colaborador es importante en el proceso de liderazgo, la investigación comenzó a tener en cuenta otra perspectiva a la hora de afrontar y entender este fenómeno. Este nuevo enfoque centra su interés en la importancia del papel desempeñado por el colaborador, y en consecuencia, en comprender las expectativas de éste sobre la relación y en mejorar la relación que se da entre el líder y el colaborador. (Ruiz Palomino, 2009, p. 7)... (Sánchez Montalván, et al., 2014)

² Entiéndase por *esencialistas* los modelos centrados en rasgos universales como características unipersonales del líder, mientras los *no esencialistas* hacen énfasis en características del entorno y contexto social e histórico.

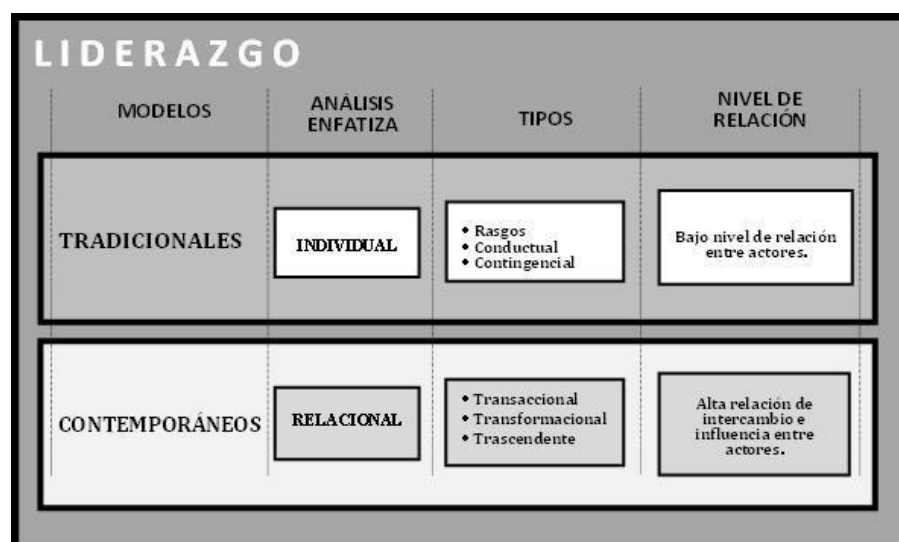


Figura 4 Categorización de los modelos de liderazgo.
Fuente. Sánchez Montalván et.al (2014)

Dentro de esta tendencia contemporánea se rescata a Hughes, Ginnett y Curphy (1998) al tratar el liderazgo como, "el proceso de influir en un grupo organizado hacia el logro de sus metas" (p. 9), pone de relieve la relación y el proceso de influencia requerida para el liderazgo.

2.3.1.3.1. Liderazgo Transaccional. Downton (1973), para dar cuenta de las diferencias entre revolucionario, rebelde, reforma y líderes ordinarios, acuñó los términos de liderazgo transaccional y transformacional, que se tratará en los dos acápites posteriores; sin embargo fue Burns (1978), en su estudio sobre los líderes políticos quien definió que estos líderes motivan transaccionalmente a sus partidarios, mediante "el intercambio de recompensas por servicios prestados. [Los líderes transaccionales] se acercan a los partidarios esperando en el intercambio de una cosa por otra: puestos de trabajo por votos, o subsidios por las contribuciones de campaña" (Avolio & Bass, 2004, pág. 22).

Bass (1985) extendió esta definición a sectores como la industria, la educación, las instituciones públicas y militares y, utilizando las construcciones conceptuales de Burns consideró a estos líderes como

quienes: Identifican lo que los socios quieren obtener de su trabajo, buscan que lo consigan si su desempeño lo justifica. Otorgan recompensas de cambio y promesas de recompensas de acuerdo a niveles de esfuerzo. Responder a necesidades de los socios siempre que estén obteniendo resultados en el trabajo.

Cardona (2000), lo define como una relación de influencia de tipo económico. “En esta relación el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca” (Cardona, 2000, p. 7) “Los líderes transaccionales exhiben comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado *recompensa contingente* y el estilo correctivo *gerencia por la excepción*.” (D’Alessio, 2010, p. 61)

El papel fundamental del líder en el liderazgo transaccional, es lograr las metas y cumplir con los objetivos en una dinámica laboral de trabajar bajo presión; es decir, mantener la eficiencia y evitar cometer errores en el cumplimiento de las actividades. En este modelo de liderazgo, la base es el cumplimiento de objetivos a través de un intercambio de premios y castigos. Todo esto conlleva a que este liderazgo esté basado en un tipo de condicionamiento operante de estímulo-respuesta.

Para Rice (1997), el condicionamiento operante, consiste en aprender de las consecuencias de la conducta destacando que de acuerdo con Skinner (1904-1990), la conducta opera en el ambiente para producir consecuencias, que pueden ser recompensas o castigos.

Por lo tanto, la dinámica del liderazgo transaccional, consiste en condicionar al colaborador para que cumpla las metas. En las empresas principalmente se aplica cuando se necesita llegar a objetivos específicos de calidad y en tiempos establecidos.

En síntesis, los intercambios en el liderazgo transaccional, implican cuatro dimensiones.

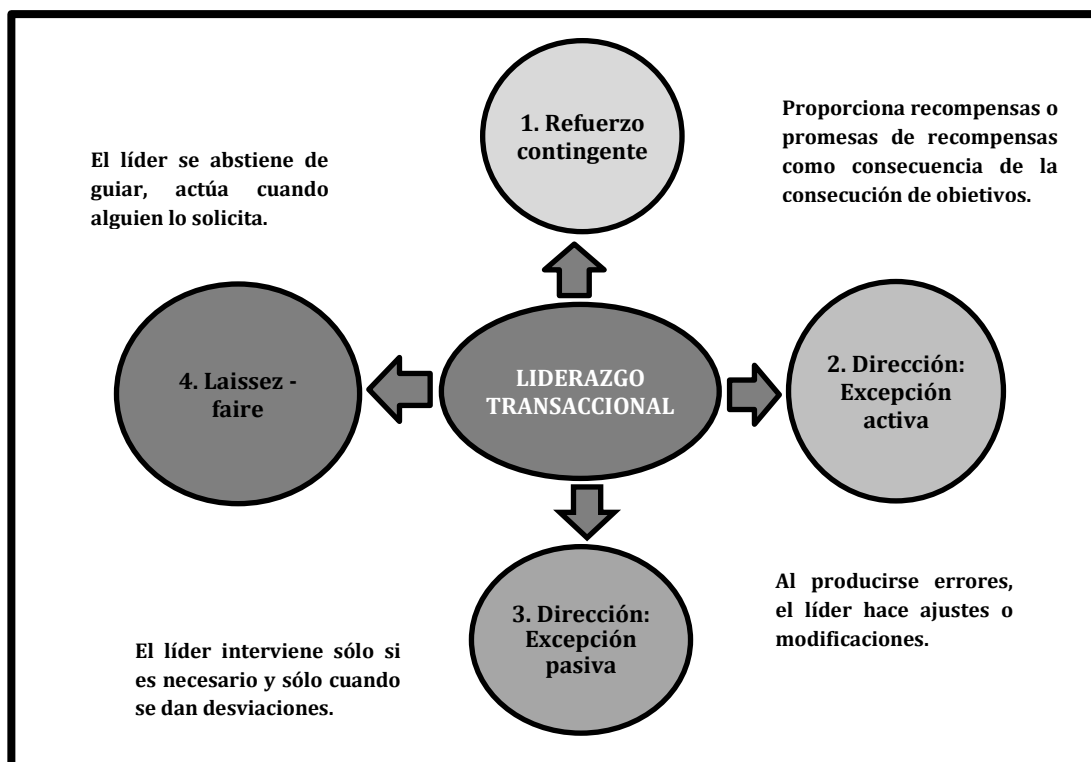


Figura 5 Dimensiones del liderazgo transaccional.

Fuente. Sánchez Montalván et al. (2014)

En la dimensión de *recompensas o refuerzo contingente*, el líder transaccional establece una relación del objetivo con la recompensa, pone de manifiesto las expectativas, entrega los recursos a los seguidores, establece objetivos por consenso, específicos, medibles, realistas a ejecutarse en un tiempo determinado y, asigna varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso.

En la *gestión activa por excepción*, el líder transaccional controla el trabajo de sus subordinados, verifica desviaciones a las reglas y aplica acciones correctivas para prevenir errores. Mientras que en la *gestión pasiva por excepción*, el líder transaccional interviene solo cuando el resultado no es el esperado.

Finalmente, en la dimensión de *laissez – faire*, el líder provee de un entorno donde los subordinados cuentan con muchas herramientas disponibles para tomar decisiones. El líder no toma decisiones y el grupo carece de dirección.

En conclusión, se debe entender al liderazgo transaccional como una relación de intercambio de tipo económico, entre el líder y sus seguidores con motivación extrínseca, estableciendo parámetros que regulan las expectativas de cada una de las partes a cambio de un valor por el trabajo realizado, en concordancia con lo expresado por García (2010) en la

investigación de *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional* (Sánchez Montalván, et al., 2014).

2.3.1.3.2. Liderazgo transformacional. Burns (1978), los líderes transformacionales se preocupan por las conciencias de los seguidores y, por lo tanto, apelan a los ideales y valores morales como la libertad, la justicia, la paz, el humanitarismo y no a las emociones básicas como el miedo, el odio, la envidia y la avaricia.

Para Avolio y Bass (2004), un líder transformacional reconoce las necesidades de los colaboradores e intenta desarrollar esas necesidades de menor a mayor nivel de desarrollo.

Definido por la presencia de un fuerte e intenso componente afectivo, por el alto despliegue de energía y de trabajo –no solo del líder, sino del grupo al cual pertenece, pues una de sus cualidades es la de movilizar a las personas del grupo y de su área de influencia– y por desarrollar sólidos vínculos con los demás miembros de la comunidad quienes a su vez le corresponden con intensa simpatía y cariño, presentes aun en las personas menos participativas. (Montero, 2004, pág. 291)

Shamir (1990), promueve la identificación con la misión que se persigue en la organización y visualiza el apoyo que recibe para lograr la misión. Los alienta a desempeñarse más allá de sus estándares normales, una de las razones es porque se visualiza los tipos de sacrificios que el líder está haciendo para lograr la misión; a través de este proceso de identificación personal, su nivel de motivación se incrementa, su auto-eficacia se ve reforzada, y su disposición a aceptar desafíos extraordinarios es mucho mayor.

Los líderes transformacionales involucran a la persona entera, tornan a los colaboradores en líderes. Este liderazgo puede ocurrir de arriba hacia abajo, pero también entre colaboradores y, de abajo hacia arriba, cuando alguien influye en su líder para que reconsidere el enfoque en función de la misión o visión que él o ella está llevando a cabo.

Bass (1985a), parafraseando a Burns, describe a los líderes transformacionales como: quienes elevan el nivel de conciencia de los colaboradores sobre la importancia de lograr resultados valiosos, contando con el tipo de estrategias para llegar a ellos. Son también quienes alientan a los colaboradores a trascender más allá de sus propios intereses por el bien del equipo, organización o política organizacional. Y desarrollan las necesidades de los colaboradores a los niveles más altos, en áreas tales como el logro, la autonomía y la afiliación, que puede ser o no relacionado con el trabajo.

El manual MLQ de Bass y Avolio (2015) indica que ha sido una preocupación creciente, entre los investigadores de liderazgo, el énfasis con respecto a lo que llamaremos las fuerzas fuertes de liderazgo, tales como las que se encuentran entre los líderes transformacionales (Avolio & Bass, 1988a; Conger y Kanungo, 1988). Las intensas fuerzas de liderazgo son las que motivan asociados para realizar todo su potencial a través del tiempo, ya sea para el bien del individuo, líder, o de un grupo de trabajo, departamento, organización o sociedad. Estas poderosas fuerzas están representadas por los cambios cualitativos, de transformación en la orientación, perspectiva y punto de vista causados por la visión de un líder. Una fuerza fuerte, por ejemplo, sería la emoción que se genera cuando un líder convence a sus asociados que una amenaza es en realidad una gran oportunidad para avanzar, o cuando un líder identifica las capacidades en empresas asociadas que pueden haberse pasado por alto o que genereban sentimientos de no existencia. Las fuerzas fuertes pueden ser más evidentes en tiempos de crisis y desesperación. Por ejemplo, la campaña no violenta de Mahatma Gandhi para abordar el trato injusto de la India por el Imperio Británico representa, lo que podríamos considerar, una fuerza de liderazgo dominado por principios, paradigmas de liderazgo. Fuerzas similares están representados en el liderazgo demostrado por Nelson Mandela, Mary Kay Ash, y Bill Gates.

Cardona (2000), lo define como una relación de influencia e intercambio de tipo social con motivación intrínseca, que propone el cambio en la

experiencia del liderazgo. El liderazgo transformacional es conocido “por conmover y cambiar las cosas [...] al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores.” (Lussier & Achua, 2011, p. 348)

La función del líder “tiene un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida [...]” (García Rubiano, 2011, p. 44)

“El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo “real” [los líderes transformacionales] procura optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal, y organizacional, y que no se quede solo en expectativas” (D’Alessio, 2010, p. 60).

La influencia que genera el líder sobre sus seguidores es lo que permite articular la visión de grupo y proyectarse al logro de objetivos comunes...

El convencimiento de los líderes a los seguidores juega un rol importante pues permite “inyectar” constantemente en el grupo presión por alcanzar las metas propuestas, viabilizando esfuerzos hacia el cumplimiento ético y moral.

Bernard Bass (1985) en su texto *Leadership and performance beyond effectiveness* citado en D’Alesio (2010) hace una categorización de componentes que conforman el liderazgo transformacional.

Inicialmente menciona la *influencia idealizada* como ese conjunto de habilidades de los líderes para generar admiración, respeto y confianza. Su comportamiento basado en principios éticos y morales termina por convertirlos en modelo para sus seguidores. “Un punto a favor de estos líderes es que consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades” (D’Alessio, 2010, p. 60).

Por otro lado se encuentra la *motivación inspiracional*³ como una acción específica que ejercen los líderes hacia su entorno valorando y reconociendo el trabajo realizado por sus seguidores. Se visualiza así el nexo formado gracias al optimismo que transmite el líder a los demás, procurando alentar las acciones del grupo hacia una visión común construida.

³ Tanto la subárea de *Influencia idealizada* como la *motivación inspiracional* son unificadas posteriormente en la explicación del liderazgo carismático.

La *estimulación intelectual*, implica un nivel más alto de motivación y relación entre los actores en el proceso, tocando temas y realizando acciones que permitan retroalimentar a los colaboradores en sus funciones generando proactividad.

Finalmente, la *consideración individual* como un factor de importancia al abordar el liderazgo transformacional puesto que marca la cercanía entre el grupo y el líder por el interés de este último en el desarrollo de las personas, procurando su motivación y avance en un ambiente de estímulo constante donde entran en juego incluso herramientas como *mentoring* y *coaching*.

Otro factor de importancia en el liderazgo transformacional es el carisma que se basa en la influencia generada por el líder a sus seguidores; la relación que se genera está basada en la confianza, admiración y respeto que perciben –los otros– hacia este individuo.

Weber (1920) establece al carisma desde el concepto de dominación, en su texto Sociología de la dominación. Determina que el carisma no es sino “la cualidad [extraordinaria] de una persona considerada [...] por la que se considera que [...] está dotada de fuerzas o propiedades [...] no accesibles a cualquier persona” (Weber, 2007, p. 35).

El carisma –y específicamente el liderazgo carismático– podría establecerse como un aspecto relacional que se genera entre el líder y el grupo; el primero presenta un conjunto de ideas articuladas como la visión de futuro y los objetivos que espera alcanzar en conjunto; mientras por el otro lado, se encuentra la interpretación de los seguidores y creencia que tales acciones y objetivos son alcanzables, más que por su lógica y racionalidad, por la confianza en las habilidades “únicas” de dicha figura “mesiánica” de líder.

En este sentido, se identifica la importancia de la cercanía entre el liderazgo transformacional y el carisma de los líderes, al definirlo como un aspecto de identidad, de confianza y relación directa entre las demandas del grupo y la construcción de visión generada por el líder. (Sánchez, Vaca, Padilla, & Quezada, 2014, p. 47)

2.3.1.3.3. Liderazgo Trascendente. De acuerdo a Cardona (2001) el liderazgo trascendente incorpora y amplía el liderazgo transaccional, transformacional, es decir que el liderazgo trascendente es inclusivo al Liderazgo Transformador.

Caroline Lui (2015) indica que sin deseo de manipular a los demás, los líderes trascendentales abordan la debilidad del liderazgo transformacional/carismático proporcionando los motivos detrás de las

prácticas de un líder, es decir, el amor altruista, una sensación de plenitud, armonía y bienestar producido a través de la atención, la preocupación, la auto apreciación y la de los otros y, la auténtica preocupación desinteresada por la gente, y así ayudar a los seguidores a que se sientan fuertes y capacitados para tomar decisiones, llevar a cabo el trabajo, y conducirse por su cuenta (Fairholm, GW, 1996; Fry, 2003; Korac-Kakabadse, Louzmin y Kakabadse, 2002) Además, el liderazgo trascendente es un "proceso de visión", un "proceso ético que refleja los requisitos de legitimidad tanto de influencia del líder y empoderamiento del seguidor para facilitar la congruencia de valores" (Fry, 2003, 2005).

Sanders, Hopkins y Geroy (2003) acogen el planteamiento de Fairholm (1998): el liderazgo transaccional, transformacional, y trascendental puede clasificarse de forma continua desde el control gerencial al holismo espiritual. Fairholm (2004) presentó un modelo de cinco perspectivas de liderazgo que se encuentran en una jerarquía de menor a mayor, estas son la gestión científica, la gestión de la excelencia, los valores de liderazgo, liderazgo cultural de la confianza, liderazgo de todo el alma (espiritual), este último como la perspectiva de nivel superior que abarca y trasciende la perspectiva de menor nivel.

En esta línea de pensamiento, se retoma a Cardona (2001) quien afirma que el liderazgo transaccional se basa en que el sistema recompensa a sus subordinados a través del líder, desde la forma de intercambio; les da la característica de buenos gestores, pero en ocasiones carentes de talento independiente, porque son incapaces de tomar decisiones, asumir riesgos.

Igualmente Cardona (2001) argumenta que el Liderazgo Transformador:

...se funda también en un concepto de ser humano reactivo y pasivo. Los motiva a ir más allá de su propio interés a través de su influencia (carisma), motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada por lo que los arrastra. Crea una visión atractiva para ganar la cooperación y apoyo de sus colaboradores y es capaz de comunicarla. Influye por identificación, pero puede llegar a ser sólo

manipulador. Produce talento independiente, es decir, sus colaboradores pueden actuar buscando sólo el éxito personal. (Cardona P. , 2001, p. 7)

El liderazgo carismático, desarrollado dentro del Liderazgo Transformador e incluso como un tipo de liderazgo diferente; aparece y es necesario en situaciones de crisis, cambio y turbulencia, para disminuir percepciones de riesgo y sostener la identidad en medio del cambio. Por sus características Erez, et al. (2008), lo identifica como poseedor de un alto nivel de autoconfianza y dominio, convicción de sus creencias morales, para dar una buena impresión a sus liderados construye una imagen, así mismo les comunica altas expectativas y los motiva hacia los objetivos de la organización; infunde confianza, es percibido como alegre y positivo con mecanismos de contagio hacia los demás, por lo que se ha estudiado la forma como lo hace: estilo y tono cautivador, su voz, expresión facial, energía.

Como parte del Liderazgo Transformador está la “teoría del intercambio líder-seguidor”, autores como Schriesheim, Castro, & Coglisier (1999) lo señalan como la calidad del intercambio; Newcombe & Ashkanasy (2002) investigan qué pasa y cómo ocurre la relación líder – seguidor pero no ahondan en los aspectos trascendentes de la relación, al medir la atracción interpersonal, grado de lealtad, atención, apoyo y sensibilidad.

Moragas Freixa (2010) al respecto señala:

El líder es alguien en cierta forma superior a los demás, distante. Produce la idea de que su interés en el subordinado es debido a que lo precisa para obtener resultados en la empresa. Por eso investiga también la comunicación como instrumento para alcanzar dichos beneficios. p. 172.

Producto del estudio del mismo Liderazgo Transformador surgen el liderazgo positivo, desarrollado por Avolio & Gardner (2005), también recibe nombres de liderazgo auténtico; Brown & Treviño (2006) le denominan liderazgo ético, Fry (2003) liderazgo espiritual, Greenleaf (1977) liderazgo servidor.

Bass & Steidlmeier (1999) hablan sobre liderazgo auténtico para

diferenciarlo del líder *pseudo* transformador e, integran en su descripción varias variables como el sacrificio por el bien común, constructor de confianza y, como aquel que gana aceptación como modelo de líder. Avolio & Gardner (2005) establecen las raíces de este liderazgo en la filosofía de Ricoeur.

De acuerdo a Moragas Freixa (2010) el pseudo líder es carismático pero con un posible fondo egoísta.

El liderazgo auténtico lo practica

“alguien que quiere lo mejor para los demás y que quiere transformar a la persona. Les estimula intelectualmente en una apertura que tiene una dimensión más alta. Trata a cada persona como individuo... Construye su carácter y valora el papel que tienen en ello las virtudes así como sus repercusiones, porque la persona virtuosa se transforma a sí misma, transforma a los otros y a su entorno social. Aboga hacia la recuperación de la noción de verdad y de su búsqueda, revisando actuaciones de los sofistas... El liderazgo auténtico tiene amplias raíces en el tipo de liderazgo trascendente, ...pero no desarrolla los aspectos relacionados con la interiorización de la misión en cada persona, que hace que cada una de ellas se transforme, a su vez, en líder de otros, lo que provoca que toda la organización tienda a ser trascendente” (Moragas Freixa , Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico, 2010, p. 178)

Cardona (2001) señala que en el liderazgo trascendente no es necesario la distinción entre *pseudo* transformador y liderazgo auténtico, porque el liderazgo auténtico aparece de forma natural.

Aunque los tipos de liderazgo positivo plantean características propias del líder trascendente, ninguno de ellos se plantea el modelo de persona subyacente. Se centran en la actuación que resume un cierto deber moral kantiano y un cierto idealismo. Falta una fundamentación clara antropológica de sus afirmaciones, y explicación de por qué se producen estos fenómenos. Son múltiples líneas de investigación, muchas de ellas sin relación unas con otras. (Moragas Freixa , Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico, 2010, p. 179).

Una vez determinadas las raíces y diferencias del Liderazgo Transformador, se puede definir el liderazgo trascendente. Para Cardona & García-Lombardía (2005) en el liderazgo trascendente el colaborador está comprometido con el líder porque tienen en común llevar a cabo una misión que vale la pena, lo que a decir de Cardona & Rey (2008) genera sentido de misión en los demás con un liderazgo a su nivel.

El líder trascendente influye a través de tareas atractivas en las cuales la gente aprende y desarrolla sus intereses y competencias. Facilita una cultura que permite que cuiden a sus familias y otros compromisos fuera de su trabajo y les da la oportunidad de percibir las consecuencias positivas (y negativas) de su trabajo en otras personas y en la sociedad, es decir, ayuda a desarrollar la capacidad de moverse por motivos trascendentes. El valor de este liderazgo depende del valor de la misión en el que se basa. Incluye los intereses de los stakeholders, por lo que la identificación de los seguidores no es con la persona del líder, sino con la misión... (Moragas Freixa , Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico, 2010, p. 181).

Este liderazgo trascendente está en la línea de los estudios del liderazgo servidor, según Moragas Freixa (2010). Obtiene lo mejor de sus seguidores, “difiere de los demás liderazgos en que se resalta la integridad personal y el establecimiento de relaciones estables a largo plazo” (Moragas Freixa , Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico, 2010, p. 181)

Moragas Freixa (2010) identifica al líder servidor con bases en el liderazgo trascendente, es el que actúa como agente de cambio porque el ser humano es más activo que pasivo, condicionado más que determinado por el entorno; naturalmente busca el crecimiento y desarrollo y no permite que su entorno lo programe, porque tiene voluntad y subjetividad libre, establece relaciones y depende de otros seres humanos y de lo que le rodea, porque su máximo potencial lo alcanza cuando se relaciona e influye en otros. Tiene el poder formal para diseñar y legitimar estrategias, estructuras y procesos. Así mismo, promueve valores organizacionales y la moralidad.

Apostando por la línea teórica de relaciones de intercambio, algunos autores proponen sustitutos de liderazgo, que desafían la orientación convencional del comportamiento estratégico del líder, generando una amplia gama de habilidades específicas para manejar el dinamismo de entornos complejos con procesos de intercambio social, a través del desarrollo de tres niveles de liderazgo: personal, los demás, la organización.

Crossan M, Vera D, Nanjad L. (2008), proporcionan una visión realista y alcanzable del fenómeno al analizar el liderazgo trascendente desde varios sustitutos de la influencia del líder en el rendimiento del subordinado y de la organización, encontrando que el liderazgo trascendente optimiza los talentos humanos y energías para el bien de todos.

La *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings* (2011) en su publicación *Towards an expanded model of transcendent leadership: substitutes and the societal level*, complementa la comprensión de los niveles del liderazgo trascendente tomando en cuenta la variable sociedad. Se sintetiza a continuación el aporte de esta publicación en lo relativo a sustitutos de liderazgo, por considerar que lo describe de manera razonable, circunscribiendo la realidad de los líderes en las organizaciones actuales.

Sustituto del liderazgo del nivel leadership of shelf, el líder tiene la capacidad de ser consciente de sí mismo; confiar en las propias motivaciones personales, en sus patrones de pensamiento y de autorregulación; así como la capacidad de alinear las características personales con las acciones de la organización. Los líderes con estas capacidades pueden darse cuenta de que necesitan ayuda en la dirección de su organización, ya que no tienen los requisitos necesarios para llevar a cabo determinada tarea. La adición de otra persona para crear un *shared leadership pair* puede enfatizar fortalezas de cada individuo y reducir al mínimo debilidades.

Sustitutos del liderazgo del nivel otros, la capacidad de un líder para dirigir a la altura de los demás está sujeta a las competencias de sí mismo, de sus seguidores, los recursos y el apoyo en general.

Este nivel plantea dos sustitutos, el primero implica un cambio de enfoque de los seguidores y la estructura organizacional, en consecuencia el líder debe facilitar un ambiente de trabajo basado en una cultura organizacional con las características necesarias para el desarrollo eficaz de los seguidores, donde se enfatice la unidad, la productividad y el empoderamiento como base de la estabilidad organizacional del presente y futuro; donde los empleados sean miembros con influencia, con conexión emocional compartida y, con necesidades satisfechas. El segundo sustituto para este nivel es la selección de personal con competencias paralelas al líder en los cuatro niveles – *of shelf*, otros, organización y sociedad–, puesto que la organización requiere de

personal que actúe de una manera cívica siendo capaz de iniciar el cambio y ejercer influencia de contribución.

Sustitutos del liderazgo nivel de la organización, se describen responsabilidades que deben cumplirse: interpretar el entorno, elaborar la estrategia, facilitar la auto-organización, evitar ambigüedades con el rol particular del seguidor, articular una visión orientada a la organización y promover valores y visión compartida. Este nivel posee dos sustitutos.

El primer sustituto consiste en implementar una estructura de aprendizaje organizacional institucionalizada. El conocimiento se encuentra en repositorios no humanos tales como las rutinas, los sistemas, las estructuras, la cultura y la estrategia, conocimiento que evoluciona continuamente en los individuos, grupos, y organización que construye los procesos de formulación e implementación de la estrategia de una empresa centrada en la lectura del medio ambiente. El segundo sustituto implica la elaboración de la estrategia a nivel de unidades funcionales y de negocio que viene de expertos a quienes se les traslada el foco de las responsabilidades estratégicas.

Sustituto de liderazgo nivel sociedad, está estrechamente ligada a la gestión efectiva de la red de grupos de interés, que resulta en organizaciones más éticas y con viabilidad de largo plazo. Un liderazgo de este tipo orienta decisiones y procesos que busquen atender y equilibrar las relaciones con los *stakeholders*, desde la estrategia y los requerimientos de rentabilidad; así como respetando las relaciones y valor intrínseco de los intereses de las partes involucradas. El resultado, restablecer la confianza en el entorno empresarial (Academy Of Management Annual Meeting Proceedings, 2011).

...mientras que el liderazgo trascendente se ubica en un momento más evolucionado de la historia, “respondiendo a una llamada planetaria para un proceso de gobernabilidad más inclusivo, más confiado en el otro, con más intercambio de información (que está sucediendo de todas formas a través de Internet), con la participación más significativa de los involucrados (casi todo menos “seguidores”) [...]” (Gardiner, 2006, p. 11). Este liderazgo “no excluye a las personas inconformistas, visionarias o con un especial carisma. Al contrario, estas cualidades podrán impulsar aún más su liderazgo, siempre y cuando el líder ponga sus cualidades o su carisma al servicio de los demás” (Cardona, 2009, p. 49). (Sánchez Montalván, et al., 2014, p.49).

2.3.1.4. El gerente y el liderazgo. El iceberg, es un elemento útil para describir la dirección y el liderazgo, la parte superior del iceberg representa la dirección y los efectos producidos por el gerenciamiento, lo que las organizaciones miden y tienen registros –dependerá del modelo de dirección de la empresa para que estos sean más amplios o más compactos–. Lo que

se encuentra debajo del nivel del mar y que en apariencia no es representativo, es entre otros aspectos, el liderazgo que desencadena: motivación del personal, clima organizacional positivo o negativo, prácticas éticas, responsabilidad con la sociedad; hechos que se mueven silenciosamente en una organización y que muestran señales al exterior que no necesariamente se pueden entender desde su base y que harán que la posición del iceberg no cambie. Es esta la importancia de estudiar la gerencia desde los parámetros del liderazgo, que hace eco al planteamiento de Zaleznik, (2004) las organizaciones demandan tanto de gerentes como de líderes para subsistir y tener éxito.

Los estudios muestran que la dirección en las últimas décadas tiene como columna vertebral la capacidad de liderazgo del Gerente, a quien se le conoce por sus siglas inglesas como CEO (*Chief Executive Officer*). Las grandes y pequeñas unidades económicas invierten ingentes sumas de dinero en capacitar a sus gerentes en liderazgo, como respuesta a los postulados de las ciencias administrativas y a la experiencia, que advierten la necesidad que tienen quienes dirigen una entidad económica de no solo ejercer roles de dirección sino también de liderazgo para transformar sus organizaciones y enfrentarse a entornos turbulentos y globales. Los planteamientos funcionalistas proponen estilos de dirección y liderazgo que hacen referencia a las “diferentes competencias que tiene un líder y las que posee un directivo, entre las cuales se especifican que el líder, inspira y compromete a su equipo para el logro de una visión, mientras que el directivo, gestiona, cumple con la misión de la organización y consigue la obediencia del grupo”. (Pautt, 2011, pág. 2)

Ibañez y Castillo (2010), en las conclusiones de su artículo indican que a través de la historia “las rupturas epistemológicas en la gerencia se han hecho denotar y por ende su hacer, su práctica discursiva, su intersubjetividad, su sistema de valores, sus creencias, su racionalidad, su modo de producir o generar conocimiento” (p. 74), han dado lugar a una nueva gerencia que recoge lo observado de la realidad organizacional, volviéndose “imprescindible en el tratamiento del comportamiento de las

personas y sus organizaciones, a medida que la vida del hombre en sociedad evolucionó pues en la misma medida lo hicieron las organizaciones y prácticas gerenciales, de modo tal que considerando al hombre como el eje de la sociedad y principal actor de la misma, es él quien a través de su conocimiento organizado y la práctica del mismo, intenta asegurar el progreso económico y el bienestar material de nuestra sociedad.

... la gerencia para convertirse en agente ensamblador de información de distintas fuentes que le permita tomar las decisiones más adecuadas con el convencimiento de poder realizar grandes logros, donde los conceptos, ideas, e imágenes (no las cosas) son los auténticos artículos con valor.

Por lo tanto, la tendencia del discurso de la gerencia se orienta a redimensionar sus operaciones hacia el servicio y comercialización del ámbito cultural y del conocimiento que produce un cambio inevitable en el aspecto físico de las organizaciones en esta nueva economía.

En efecto, todo este conjunto de teorías e interpretaciones permiten aportar que la gerencia es una ciencia social al apoyarse en un conjunto de conocimientos transdisciplinarios con el objeto de buscar el bienestar y la armonía, ya que si bien es cierto que otros autores introdujeron la discusión sobre la gerencia como ciencia, en esta investigación se contribuye con la interpretación de un objeto de estudio para la gerencia como uno de los elementos para su categorización como ciencia.

En este sentido, el objeto de la gerencia en un sentido más amplio, cambia a la gerencia tradicional por una concepción de metagerencia ecológica emocional al incluir los principios gerenciales tradicionales haciendo énfasis en el manejo estratégico gerencial tanto de las emociones del ser y sus valores éticos, así como en la estabilidad ecológica de sí mismo y con su entorno al considerar que las transformaciones nacen de la energía que tiene el hombre para trascender.

Es por esto, que la energía del hombre dirigida al logro de los objetivos organizacionales estará subordinada a la motivación que tenga este individuo para esto, donde el manejo psicoemocional y digno de las personas tendrá una importancia para el futuro de las organizaciones, permitiendo lograr la armonía de la existencia como fin último (Ibañez & Castillo, 2010, p. 74).

La persona es un gerente eficaz si es capaz de dirigir la adecuación táctica en las etapas de mantenimiento, en las que la misión principal será la administración del orden organizacional preestablecido, la implantación de sistemas y procedimientos, la coordinación y el control, según lo señala

Hernández de C. (2005); e, incrementará su eficiencia si existen en él otras habilidades utilizadas a la hora de dirigir una unidad económica hacia la consecución de objetivos económicos y sociales como una visión clara y férrea, capacidad para motivar, comunicarse claramente con su equipo de trabajo y coordinar actividades con ellos; es decir su capacidad de liderazgo. Madrigal, (2006) indica que es quien tiene habilidades prioritarias como guiar, liderar, comunicar... verbos que nombran acciones requeridas de quien dirige una organización.

Entender entonces, el liderazgo como proceso dentro de la historia ha implicado resolver interrogantes sobre qué es un líder, cuáles son las características que debe tener, qué ha definido como exitoso o fallido a un particular estilo de liderazgo, cómo ese líder se relaciona con sus subordinados, en general con los actores de la organización, dado que la empresa se desarrolla desde procesos sociales. Este fenómeno de liderazgo se ha abordado en profundidad en las organizaciones de carácter público, privado y social, llegando a investigarse como proceso gerencial y estratégico, en varios ocasiones fuente generadora de competitividad, que no solo ha gestado éxito en el mercado sino que ha permitido determinado tipo de relaciones y prácticas dentro de las organizaciones.

“De acuerdo con Fleishman el liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Gibson, 1983, p.212). Páramo Morales & Ramírez Plazas (2011), indica que esta definición envuelve la dirección de la influencia por parte del líder en sus relaciones interpersonales y, por otro lado, la importancia de la comunicación, que hace referencia a los atributos de claridad y exactitud que afecta la conducta y desempeño de los seguidores; finalmente, el logro de las metas, donde el líder eficaz debe alcanzar metas individuales, grupales y organizacionales.

El liderazgo lo conquista el gerente ante quienes se le otorgó autoridad, es decir emerge de la designación que una persona recibe para que oriente los destinos de una organización y, dependerá del tipo de liderazgo que

estimule para que conjuntamente con la gente que lo acompaña en su labor sean capaces de generar respuestas dinámicas y creativas que se adapten al medio, que tiene similares características.

“¿En qué consiste un buen liderazgo? el uso del término bueno toma aquí dos sentidos: moralmente bueno (ético) y técnicamente bueno (eficaz). Si uno es buen líder en ambos sentidos, entonces, se forma una conjunción lógica” (Pérez Brito, Bojórquez, & Duarte, 2012) que es requerida para lograr presencia activa en una organización, que movilice al equipo por lo que es el líder pero también por lo que hace. Poner en marcha holísticamente estos estadios promoverá un gerente con características de líder.

Se adapta el concepto de liderazgo en emprendimientos sociales, formulado por un estudio del Banco interamericano de Desarrollo, al liderazgo en emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria, porque el estudio analiza a organizaciones que forman parte de este sector económico; en este tipo de organizaciones define el liderazgo como “la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes”. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006: 35). Según el mismo BID (2006), no existe un estilo de liderazgo eficiente y eficaz para todas las organizaciones, porque considera que algunos roles que el líder debe asumir se adaptan mejor según los desafíos de gestión que deba afrontar, en relación a la etapa de crecimiento en que se encuentren la organización,

...al inicio del emprendimiento social, la tarea se facilita enormemente con un líder que tenga influencia personal, de tipo carismático. Después, durante la institucionalización, es ventajoso un liderazgo directivo; conviene que sea participativo en la etapa de descentralización, y político cuando se alcanza el conglomerado social. No obstante, sea cual fuere el estilo de gestión, lo importante es que la organización obtenga un buen desempeño en el emprendimiento social. (Social Enterprise Knowledge Network y Harvard University, 2006: 37).

En esta misma perspectiva, se acota con el estudio de Radrigán (2012), quien muestra la estructura de las organizaciones provenientes de emprendimientos sociales, a las que denomina OSG,

...organizaciones entrevistadas cuentan con una estructura organizacional muy similar, por lo general son organigramas verticales conformados en primera instancia por un presidente, seguido de una Junta Directiva, un Gerente General y un Equipo Ejecutivo subdividido por áreas o coordinaciones. Esto coincide con el estudio realizado por el BID y SEKN (2006), donde el 95% de las OSC investigadas predominan claramente una estructura organizacional que agrupa en dos grandes áreas a sus “direcciones” o “coordinaciones”. La primera está referida al conjunto de programas o servicios centrales ofrecidos por la organización y la segunda contiene las áreas administrativas o de gestión que apoyan tanto a los otros órganos de línea como a la institución en su conjunto. (Radrigán, 2012, p. 156).

El estudio de Radrigán (2012) en Chile indica que las instancias internas planifican, toman decisiones sin eximir la participación grupal en estos procesos.

El liderazgo que se da al interior de estas organizaciones presenta diversas perspectivas: una perspectiva externa donde las organizaciones se tienen que coordinar con los usuarios o clientes del servicio que prestan, al igual que con los voluntarios; y una perspectiva interna, donde las personas vinculadas laboralmente desarrollan un liderazgo colectivo, cada profesional posee la dirección de un área determinada, y esto permite la existencia de un diálogo entre pares. (Radrigán, 2012, p. 158).

La relativización de la investigación en el sector de la economía popular y solidaria deriva en pocos estudios que predigan con alta certeza la realidad del liderazgo en el sector, no obstante estudiosos revalorizan aspectos como “la conveniencia de la ‘selección de los directivos’, y por tanto, desde una perspectiva prescriptiva en los factores o procesos que podrían coadyuvar a ‘fabricar’ Directivos de la Economía Social, en teoría el recurso humano estratégico” (Chaves & Sajardo, 2004, p. 49), óptimo para este tipo de organizaciones. Otros al respecto mencionan que las “...organizaciones estudiadas consideran que poseen un liderazgo democrático, el que está basado en el diálogo y en los equipos de trabajo que canalizan las percepciones y opiniones presentes en las diversas áreas. (Radrigán, 2012, p. 159).

2.3.2. Motivación

La creciente preocupación por las necesidades, no solamente económicas de los trabajadores y el deseo de desarrollar mecanismos que incrementen o al menos mantengan los niveles de eficacia laboral en

un entorno de competencia, han hecho que la motivación laboral se considere el proceso micro más estudiado en la psicología del trabajo.

El objeto de estudio de la Psicología de la Motivación es conocer porqué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, porqué las personas y los animales inician, eligen o persisten en realizar acciones específicas en circunstancias determinadas (Mook, 1987). Otras facetas de la Psicología también se ocupan de esto, como son la psicología de la personalidad o la del aprendizaje. Sin embargo, a pesar de las numerosísimas teorías existentes (como veremos a continuación) y la gran cantidad de investigaciones que éstas han generado, existe una falta de progreso teórico y claridad conceptual en el área de la motivación (Judge e Illies, 2002). (Jaén Díaz, García, & Luceño Moreno., 2010, p. 33)

Cuando una persona está motivada, se orienta o se «mueve» (el concepto de motivación se deriva del latín *movere*) a realizar ciertas acciones o a emitir comportamientos particulares. Los investigadores se han interesado por conocer la causa de dichos actos y determinar cuál es el motivo que conduce a las personas a realizarlos. (Herrera D. , 2009, p. 17)

Vélaz Rivas, José (2008) menciona que la pluralidad del concepto motivación lleva a analizar con detenimiento los atributos comunes a los principales significados históricos del término, para encontrar manifestaciones y formulaciones amplias que permitan un dialogo con los diferentes modelos explicativos.

Al analizar la motivación se recurre a los diversos enfoques que la ciencia ha postulado para entender la actuación de los seres humanos en su relación con ellos mismos y/o en relación con el entorno. Se constituye así el término motivación con enfoque social, neuropsicológico, conductual y cognoscitivo.

“A pesar de algunas coincidencias en la definición, las aproximaciones contemporáneas a la motivación aparecen como una colección de teorías desconcertantes y fragmentadas, pocas se apoyan en confirmaciones empíricas sólidas y muchas contienen ambigüedades explicativas irresolubles. Esta situación resulta poco deseable e innecesaria” (Vélaz Rivas, 2008, p. 43).

Así, Vélaz Rivas (2008), citando a Shamir (1991), en "Meaning, self and motivation in organizations", Organization Studies, indica que a pesar de los

intentos de integración de las teorías de motivación, por parte de varios autores, no se ha construido un modelo general, probablemente por falta de un planteamiento suficientemente amplio.

Por tanto, este análisis de la motivación recogerá los principales postulados planteados sobre ésta, así como a autores que analizan el tema, con el reconocimiento de la comunidad científica.

La motivación se pone en funcionamiento como mecanismo energético de actuación inmediata o en un momento posterior en función del estado interno (necesidad), impulso y del incentivo, la presencia y vigencia de este último no garantiza motivación o cierto tipo de motivación. Según refiere Hebb “el término motivación se refiere: 1) a la existencia de una secuencia de fases organizadas, 2) a su dirección y contenido, y 3) a su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido” (Hebb, 1949, p. 181).

En términos cautos, con Frederick Toates (1989) se puede decir que existe algo, una energía capaz de obrar o producir un efecto en la conducta, o que esa energía modifica el estado de reposo o movimiento de la conducta, o tendencia que promueve la conducta, todo esto para evitar la polémica de si esa fuerza es operativa o una puesta en marcha que necesita orientación por un cause que utilice otros mecanismos.

El término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un 'yo quiero'. (Atkinson, 1958, p. 602).

“Un estado interno que da energía, activa o mueve, y que dirige o canaliza la conducta hacia metas.” (Berelson & Steiner, 1964, p. 240).

La motivación es un proceso y como tal no es posible observarla directamente. Para inferir su presencia es indispensable apoyarse en otros indicadores tales como la activa y evidente intención de emitir un comportamiento, la probabilidad de aparición e intensidad de la respuesta orientada hacia una meta, el tiempo que la persona demora en expresar

su comportamiento ante cierto acontecimiento estimulante (latencia de respuesta), el esfuerzo y persistencia desplegados, la elección específica o preferencia de ciertas acciones o tareas, las expresiones verbales, faciales y corporales frente a situaciones particulares, el nivel de satisfacción derivado de una acción, etcétera (Lens & Vansteenkiste, 2006; Pintrich & Schunk, 2006; Reeve, 2003)...

La motivación como variable psicológica forma parte de un sistema de variables que contribuyen también, de manera conexas, a comprender el porqué de la conducta humana (Atkinson, 1974; Heckhausen, 1991; Gollwitzer, 1999; Lens & Vansteenkiste, 2006)...

Al enfocar el estudio de la motivación apoyándose en necesidades innatas o en ciertas disposiciones de personalidad adquiridas, se recurre a teorías sustentadas en el contenido de la motivación. Si, en cambio, se considera que la motivación representa un proceso psicológico, fundamentalmente de tipo cognitivo, es posible analizarla mediante teorías que se apoyan en el estudio de la motivación como proceso.

En este contexto surgen las mini teorías que, considerando la complejidad y diversidad del comportamiento humano, atienden en términos motivacionales, fenómenos determinados o comportamientos particulares de acuerdo a determinadas circunstancias, como el desempeño en situaciones públicas o el rendimiento escolar, entre otros (Reeve, 2003; Lens & Vansteenkiste, 2006).

Consecuentemente, la investigación motivacional podría articularse tomando también en consideración el rol que, de modo particular, desempeñan otras variables psicológicas tales como las creencias, valores y metas (Eccles & Wigfield, 2002). (Herrera D. , 2009, pp. 18-19)

Vélaz Rivas (2008) expresa que cabe distinguir al menos cuatro aspectos de la motivación:

- a) Activación: principio energético necesario para emprender la actividad.
- b) Persistencia: no basta con poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo. Cuando se está muy motivado, se superan los obstáculos y se soportan mejor las penalidades que acompañan a la actividad que se está realizando. Así, por ejemplo, de un ciclista que, en una carrera por etapas, se juega el triunfo final en la última prueba, se dice que "está más motivado" para disputarla que otro cuya única finalidad es lograr acabar vivo la competición.
- c) Direccionalidad: la motivación siempre supone un para, puesto que se está motivado para realizar unas determinadas acciones y para omitir otras. Carece de sentido hablar de una motivación privada de orientación concreta, aunque esto no quiere decir que el sujeto siempre conozca tal

orientación, o que ésta coincida con las metas que conscientemente se ha propuesto. Puede darse el caso -y se da- de que el agente ignore hacia dónde se dirige su propia acción, pero semejante desconocimiento no niega la presencia de direccionalidad.

d) Contenido: el contenido de la motivación está estrechamente vinculado a la direccionalidad, dado que se identifica con la meta o resultado pretendido. Por el momento, no sabemos si ese resultado es la satisfacción de una necesidad, el cumplimiento de un propósito, la culminación de un deseo o el aplacamiento de una privación.

Si bien estos cuatro aspectos son distinguibles conceptualmente, la mayor parte de los autores, tal como hemos visto que sostiene Arnau, los concentran en dos: la dimensión energizadora y la orientación hacia metas. Dentro de la dimensión energizadora cabe incluir el principio de activación y el de persistencia. Dentro de la orientación hacia metas, la direccionalidad y el contenido. (Vélaz Rivas, 2008, p. 25)

Para consolidar una definición de motivación, se tomará la visión que discrimina el concepto motivación en dos dimensiones: impulso y motivo.

- Impulso, se refiere prioritariamente al aspecto compulsivo y energético. La acción motivadora de la acción.
- Motivo, proporciona direccionalidad y contenido al impulso.

Santiago García Echevarría y Charles Lattmann afirman que «la expresión motivo se refiere al conjunto de sentimientos de un individuo, lo que se refleja en su forma de ansiar y pretender las cosas. Puede plantearse de forma poco clara, indeterminada, e incluso, tal como señala el psicoanálisis, puede encontrarse de forma inconsciente. Pero también es posible que se integre plenamente en la conciencia del hombre y en sus decisiones (...) Como motivación puede definirse el estado que se genera en el individuo como consecuencia de los motivos» [Management de los Recursos Humanos en la Empresa. Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa, Díaz de Santos, Madrid, 1992, p. 87]. Y se atribuyen a los motivos los efectos de: 1) activar el comportamiento; 2) orientarlo; 3) regular su intensidad. (Vélaz Rivas, 2008, p. 38).

En esta línea de concepción y estudio de la motivación, Campbell (1970) y sus discípulos clasifican las teorías de la motivación en dos grandes grupos:

centradas en el contenido y orientadas al proceso, que tienen que ver con la direccionalidad-contenido y con la activación-persistencia, respectivamente.

Vélaz Rivas (2008) menciona que las teorías de contenido están alineadas a identificar el tipo de variables que influyen sobre la conducta, por ello se centran en confrontar la fuerza de los diversos incentivos, clasificar necesidades y examinar el predominio de unos sobre otros tipos de motivos. Desde la visión de organización empresarial, este análisis es relevante porque proporciona herramientas para tratar cuestiones como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, entre otras. Sin embargo, dejan de lado el cómo, es decir la forma como estas variables ejerce influencia, en la práctica omitiendo el proceso por el que estos factores influyen en la energía motivacional, dándole por lo tanto una concepción de mecánico o automático, perdiendo a su vez de vista la integridad dinámica del fenómeno de la acción humana.

Las teorías de proceso, intentan ser contestatarias a las teorías de contenido en cuanto a la dimensión activadora. Por tanto procura discursos explicando los procesos por los que la conducta es ‘activada, mantenida o refrenada’, es decir, describe las variables dinámicas como el ‘impulso’, la ‘elección’, las ‘expectativas’ o la ‘intensidad’, desde el descubrimiento de “los "mecanismos" que enlazan las necesidades u objetivos concretos con el impulso genérico a la satisfacción; es decir, explicar cómo la metas y los contenidos llegan a ser operativos.” (Vélaz Rivas, 2008, p. 26). El estudio de la motivación, al tener en apariencia un interés más teórico que orientado a la praxis en las empresas, ha quedado disminuido su análisis a través del tiempo.

A continuación (ver Cuadro 3) con la clasificación de las teorías motivacionales, adaptada con teorías contemporáneas, partiendo de la clasificación de Campbell.

Cuadro 3 Teorías motivacionales.

Clasificación de la teorías motivacionales			
Corrientes Motivacionales		Autores	Contenido
Teorías de contenido	Jerarquía de las necesidades de Maslow	Abraham Maslow	Su teoría se basa en una jerarquía de necesidades que el individuo necesita cubrir. Maslow (1991), define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, las personas desarrollan necesidades y deseos más elevados.
	Teoría bifactorial de Herzberg	Frederick Herzberg	Herzberg (1959), propone una teoría de la motivación en el trabajo, en donde la persona actúa por dos tipos de necesidades: Factores higiénicos (extrínsecos), relacionados con la insatisfacción localizadas en el ambiente que le rodea y las condiciones en las que desempeña su trabajo; y Factores motivacionales (intrínsecos), relacionados con la satisfacción en el cargo y la naturaleza con que ejecuta sus actividades.
	La teoría de McGregor	Douglas McGregor	Propone dos visiones de los seres humanos, la teoría X y Y, la primera esencialmente negativa y la segunda positiva, con ello intenta demostrar el potencial humano
	Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer	Clayton Alderfer	Su teoría está basada en el análisis de la teoría impuesta por Maslow, Alderfer (1972), realiza una agrupación de las necesidades humanas en tres categorías: existencia, relación y crecimiento. (Teoría ERC)
	Teoría de las tres necesidades de McClelland	David McClelland	McClelland (1989), enfoca su teoría en tres tipos de necesidades: necesidades de logro relacionadas con la obtención del éxito; necesidades de poder relacionado con el deseo de influir sobre los demás; necesidades de afiliación

			estableciendo relaciones interpersonales.
Teorías procesos	Teoría de las expectativas de Vroom	Víctor Vroom	<p>El modelo de Vroom (1964) explica que la motivación resulta de tres factores:</p> <p>Valencia: demostrando el deseo de una persona por alcanzar una meta; expectativa: el resultado del trabajo dependerá del esfuerzo y convicción que tenga la persona para realizar dicha actividad; instrumentalidad: está representada por el juicio o valoración que emita la empresa por su trabajo realizado.</p> <p>Póstumamente este trabajo fue reforzado por Porter y Lawler (1968), mencionando que la motivación para el trabajo es el resultado que existe entre el esfuerzo y de cuan atractiva sea la recompensa</p>
	Teoría de la equidad de Adams	Stacy Adams	<p>Este modelo toma a la persona como parte de una organización y no de forma aislada. Adams (1965), propone que la persona compara los aportes y resultados con otras personas ya sean de la organización o no. Obteniendo sentimientos de igualdad o desigualdad.</p>
	Teoría de las modificación de la conducta de Skinner	Burrhus Frederic Skinner	<p>Expresa que los propósitos de la persona son los que destinan sus acciones. Skinner (1979) expresa que el comportamiento deseado se da en función de sus consecuencias, que es promovido externamente, si es reforzado es probable que se repita; el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, que se trata de un perspectiva conductista.</p>
	Teoría relacionada con factores externos, internos	Juan Pérez-López.	<p>Pérez-López (1991), relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción y</p>

	y trascendentes		se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente.
	Teoría del establecimiento de metas de Locke	Edwin Locke	Locke (1990), en su teoría supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo o meta es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. De otro modo los objetivos son aquellos que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizar el esfuerzo.
	Teoría del aprendizaje social	Albert Bandura	Bandura (1977), señala que este modelo, entre mayor sea la eficacia personal, más seguridad se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una actividad. Por tanto, en las situaciones difíciles se estima que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con profusa eficacia personal tratarán con más perseverancia de vencer al desafío.
	Psicología de la personalidad	Gordon Allport y Giorgio Girard	Allport (1966), demuestra que las motivaciones en un mismo individuo evolucionan, por ejemplo del niño al adulto. Giorgio Girard (1975) ha sostenido, una tesis parecida en la evolución de las motivaciones individuales de los trabajadores. A Vélaz Rivas (2008), le parece apenas lógico que la fuerza interna de una persona se desarrolle de manera correlativa a su crecimiento biológico y social

Fuente. Adaptación de Sánchez Montalván & Bolagay (2017)

Este desarrollo en la concepción de la motivación evidencia una evolución del constructo, así como las nociones implícitas y explícitas relacionadas con ella, como el trabajo, la organización, lo que prestará más insumos para gestionarla. A continuación se analiza varias de las teorías de manera sostenida.

2.3.2.1. La teoría de las necesidades de Abraam Maslow. (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970) Entre los años cuarenta y cincuenta se emprende investigaciones sobre las necesidades humanas, las que se constituyen en necesarias explicaciones de las conductas laborales. Uno de los autores más representativos de estos estudios es Abraam Maslow, quien formula “que solo los fines y necesidades fundamentales pueden sustentar una clasificación de la vida motivacional... Son solamente dichos fines fundamentales los que permanecen constantes a través de todos los cambios que el enfoque dinámico impone...” (Maslow, Motivación y personalidad, 1991, p. 12), en último término, que el comportamiento de las personas está supeditado a satisfacción de necesidades, en tal sentido actuarán para satisfacerlas. Esta concepción le ha dado un espacio relevante y de larga aplicación en el mundo del trabajo, por su adaptación a cualquier ámbito del ser humano como ser social.

Según afirma Maslow (1991), el individuo integra y organiza sus necesidades como persona y, como tal la satisfacción; es decir, éstas no se dan solo en parte del individuo, sino que son expresión de todo su ser, porque ante la necesidad de alimentos, por ejemplo, tanto las funciones gastrointestinales como el resto de funciones cambian, para expresarla. “El impulso, necesidad o deseo típico no es ni estará nunca relacionado con una base somática específica, aislada, localizada. El deseo típico es claramente una necesidad de la persona entera”. (Maslow, Motivación y personalidad, 1991, p. 5)

Los paradigmas para estados motivacionales, se pueden reconocer en la observación del transcurso de un día estándar en un sujeto, impulsos culturales o secundarios: deseos de ropa, vehículos, amistad, amor,

compañía, estatus, entre otros. Además de los impulsos primarios, nacientes de necesidades fisiológicas, aunque los primeros, son más relevantes, de acuerdo a Maslow (1991), porque la 'motivación general humana' se puede comprender hondamente si se utiliza para el efecto, la necesidad de amor. Solo una actividad tan compleja como el amor, desde lo experimental, puede demostrar relaciones dinámicas, con prácticamente lo importante para el individuo.

Adicionalmente Maslow (1991) recuerda que "la motivación es constante, inacabable, fluctuante, compleja y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados orgánicos" (Maslow, Motivación y personalidad, 1991, p. 8), porque cuando una de ellas alcanza satisfacción, surge una nueva; esto le lleva a ordenar las necesidades en una jerarquía porque solo está satisfecho el ser humano de una forma relativa, como en un peldaño de una escalera.

Entonces, esta organización jerárquica de las necesidades humanas, se da por un 'proceso de exclusión lógica' considerando que existe una preponderancia relativa entre ellas y las estructura en un todo coherente, que al comprenderlas así relacionadas, permiten interpretar las conductas de los individuos.

La organización jerárquica, se da porque considera que la satisfacción de las necesidades de orden inferior dan paso a la influencia de las más elevadas; entre las que se encuentra, como culminación y concepto clave: la 'autorealización', concebida como la tendencia personal de llegar a ser todo lo que una persona es capaz de ser. Sin que las necesidades ya satisfechas, que adicionalmente dejan de ejercer influencia, desaparezcan del todo, dado que cuando estén por debajo del mínimo de satisfacción reaparecerán. Entre ser humano y ser humano la influencia de las necesidades humanas mantiene peculiaridades que deben ser reconocidas.

Entonces para Maslow (1991), capítulo dos, la teoría humana de la motivación presenta la jerarquía de las necesidades de Maslow: empieza

con las necesidades físicas, continúa y culmina con las necesidades psicológicas: la seguridad, el amor, la estima y la autorrealización; jerarquía que integra visiones de la psicología humanística, conductista y freudiana; dicho sea en este momento, modelo utilizado en diversas áreas de la ciencias sociales.

Maslow (1991), En el capítulo tres, investiga las implicaciones de las necesidades básicas. Analiza como el individuo se gratifica con ellas, sus consecuencias, y relaciones con fenómenos como su correspondencia con el aprendizaje, formación de carácter, salud mental, etcétera.

En el capítulo cuatro, explora y resume los problemas esenciales de la teoría del instinto en el comportamiento humano, los defensores de esta teoría buscan en los instintos heredados la base del comportamiento en oposición a los conductistas, que lo explican desde el aprendizaje. Maslow argumentará que cualquier enfoque incisivo del comportamiento humano mostrará efectos mezclados del entorno y la herencia; y, que el surgimiento de necesidades instintivas es por lo general muy leve. Los seres humanos sanos y normales, no los dominan las necesidades instintivas y cuando estas necesidades instintivas no se realizan, no sufren frustraciones importantes. Adiciona que la persona es en esencia buena, cooperadora y que la cultura más realiza a la persona que la frustra, rebatiendo a Freud que afirmaba “que las demandas de nuestro ego y nuestra cultura están irremediabilmente reñidas con nuestros instintos más profundos y egoístas” (Maslow, 1991, p. XXXIX)

La jerarquía de las necesidades de Maslow, se revisa en el capítulo cinco, identificando diferencias entre necesidades superiores e inferiores en la misma jerarquía, señala que las necesidades superiores se desarrollan y evolucionan tardíamente en una persona, porque son menos exigentes y requieren un entorno apropiado, no obstante promueven más felicidad y crecimiento del ser humano.

En este sentido, las necesidades fisiológicas son las primeras en activarse porque le da al ser humano la posibilidad de sobrevivir. Estas necesidades se satisfacen a un determinado nivel, diverso para cada individuo; y, dan lugar a la influencia en la conducta humana, de las necesidades de seguridad, que implican asegurar la satisfacción de necesidades ya cubiertas. Las necesidades de afiliación surgen cuando las anteriores llegan su nivel crítico y la constituyen factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención. Una vez que se ha asegurado sus necesidades básicas buscará relacionarse con otras personas. El siguiente grupo de necesidades son las de autoestima y está compuesto por factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y de realizaciones, le llevan al sujeto a conocer su valor y posibilidades. El quinto grupo está constituido por la necesidad de autorrealización, ser la persona que se es.

La escala jerárquica de necesidades de predominio relativo, para Maslow, se entiende de la siguiente manera:

- En la mayor cantidad de casos las necesidades siguen el orden indicado en la pirámide; sin embargo, pueden existir casos en los que alguna o varias necesidades superiores se activen con precedencia a que las inferiores estén satisfechas, lo que inclusive puede llegar a dificultar la satisfacción de las necesidades inferiores obviadas.
- No se precisa la satisfacción total de una necesidad para que se active la superior. En opinión de Maslow, una conducta determina puede estar causada por la influencia simultanea de varias necesidades, salvo casos excepcionales como la guerra.

Según Maslow (1991), estas necesidades no se distinguen con frecuencia de manera directa en la media de las personas, sino que se observa los efectos conceptuales de los variados deseos conscientes e inconscientes, aunque con regularidad en los deseos inconscientes cotidianos. Identificar la raíz y forma de este deseo, como lo que realmente es y, no lo que el individuo cree que representa, es el esfuerzo que hay que hacer.

Por otro lado discurre sobre la situación o entorno, "...la motivación humana raramente se realiza en la conducta, si no es en relación con una situación y unas personas. ...incluido el papel de la determinación cultural, tanto en el entorno como en el organismo mismo. (Maslow, Motivación y personalidad, 1991, p. 14); empero, la relevancia que le da es minimizada, en principio porque entre los determinantes de la conducta se encuentran la motivación y las fuerzas del entorno que complementa el abordaje de la motivación; y, por porque afirma que "la única manera satisfactoria de comprender cómo un entorno físico se convierte en un entorno psicológico es entender que el principio de organización del entorno psicológico es el fin actual del organismo en ese entorno particular" (Maslow, Motivación y personalidad, 1991, p. 15).

Manifiesta que existen conductas inmotivadas,

...en el sentido corriente de buscar gratificación de las necesidades, o sea, buscar lo que falta o se necesita. Los fenómenos de maduración, de expresión y de crecimiento o autorrealización, son todos ejemplos de excepción a la regla de motivación universal, y sería mucho mejor considerarlos expresión más que funcionamiento (Maslow, Motivación y personalidad, 1991, p. 16)

Maslow (1991), cita a Norman Maier (1949) para indicar que en general las tendencias neuróticas son necesidades básicas 'obstaculizadas, desviadas o confundidas' con necesidades diferentes a las requeridas por el individuo; sin embargo también pueden ser expresión de protección o defensa.

Así mismo, las capacidades superiores de la motivación o fuentes de ella, que debe estudiarse, son las de las personas fuertes y sanas, los grandes personajes o, las acciones defensivas de los espíritus paralizados.

La conducta inmotivada, en el capítulo 6, incluye a la conducta artística y expresiva, relegados hasta ese momento de los problemas psicológicos tradicionales, porque el conductismo excluía conductas no aprendidas y motivadas. Indica Maslow, que no necesariamente todas las conductas

tienen un propósito o motivo, como las se disfrutan en sí mismo y no tienen fin determinado, como las conductas expresivas: baile, canto, etcétera.

El capítulo siete, debate sobre los orígenes de la patología, abordando el conflicto amenazador y no amenazador, así como la frustración amenazadora y no amenazadora, en la que concluye que tanto las frustraciones como los conflictos pueden producir efectos y consecuencias positivas y negativas, estas últimas originarían la patología.

En el capítulo 'Es instintivo el sentido de destrucción', Maslow se pronuncia afirmando, desde evidencias de estudios en animales, niños y la conducta transcultural, que no es innato, porque en un entorno sano y apropiado no se presenta esta conducta. Para que se exponga el sentido de destrucción o cualquier otra conducta, se requieren: la estructura del carácter del individuo, las presiones culturales y la situación inmediata.

'La psicoterapia de las buenas relaciones humanas', este capítulo corresponde a la psicoterapia con los conceptos tradicionales de la psicología experimental, tales como la amenaza, la realización de actos y la gratificación de necesidades.

Con esta postura, critica desde el humanismo a las teorías conductistas de la motivación, identificando limitaciones. Enfatiza a la persona y su entorno, la cultura, la conducta inmotivada y la motivación múltiple y la sana.

Dewey (1939) y Thorndike (1940) dicen que la posibilidad de que algo se realice en la práctica es un aspecto relevante a tomar en cuenta para la motivación.

La teoría de Maslow, es de gran valor para la ciencia, sin embargo se puede medir y conocer el grado de satisfacción de una necesidad inferior para que se active una necesidad superior. Cuál es el nivel deseado y sostenido de satisfacción de una o un grupo de necesidades, por parte de una persona.

La concepción de carencia como impulsor de la conducta, también puede cuestionarse; así como la contraposición de los indicadores de las variables de medición en la jerarquía de necesidades básicas y las superiores, en donde se analizan el 'hambre' o 'ser querido'.

El valor de la teoría de Maslow, es indiscutible, fundamenta una infinidad de posturas investigativas, que muestran la motivación humana desde la perspectiva de un ciclo motivacional que inicia con la necesidad. Entrega un modelo de fácil comprensión sobre el proceso que determina el impulso o no de determinadas necesidades.

Esta teoría, provoca un importante avance para la gestión del talento humano en las organizaciones, por la distinción que realiza entre las necesidades básicas y las superiores.

En tanto que, las necesidades inferiores producen una satisfacción que daría paso a entender que existe oposición con la motivación, porque es la 'necesidad' la que activa el comportamiento, es decir es la carencia la que impulsa las conductas, que adicionalmente se activan y se satisfacen de forma progresiva.

Las necesidades superiores, en cambio no alcanzan completa satisfacción, porque cuando llegan a un determinado nivel, incrementa su influencia sobre la conducta, pero, sin haberse satisfecho completamente; este hecho, da lugar a que no se pierdan los recursos y actitudes que tiene el individuo para motivarse.

Con estas consideraciones, autores como McGregor relacionan la motivación con la satisfacción de necesidades superiores, fundamentalmente para el campo laboral.

Después de haberse llevado a cabo ingentes investigaciones, posteriores a los planteamientos teóricos de Maslow, se han establecido conclusiones

apoyadas en evidencias empíricas, que se resumen en los siguientes párrafos.

No se ha encontrado una escala de necesidades, tal como la plantea Maslow, lo que sí se ha encontrado son dos grandes grupos de necesidades: las fisiológicas y, las psicológicas y sociales; éstas últimas para influir, requieren que se hayan satisfecho las primeras.

Se demostrado que existen necesidades de logro, poder, afiliación, McClelland (1961) que complementan la teoría de Maslow.

Las necesidades superiores se incrementan a medida que se satisfacen y, también se aumenta su influencia sobre la conducta del individuo, por el contrario las fisiológicas una vez que son satisfechas dejan de actuar sobre la conducta.

2.3.2.2. La teoría de McGregor. Douglas McGregor (1972), desarrolló su teoría en el campo de los estilos de dirección y motivación, al estudiar la forma como los gerentes se relacionan con sus empleados, McGregor concluyó que las visiones de la dirección sobre la naturaleza del ser humano, basada en ciertas agrupaciones de suposiciones, tienden a condicionar el comportamiento hacia los trabajadores; su estudio se esforzó en demostrar que el potencial humano ayuda a la empresa en la consecución de sus objetivos. Desde la concepción de su investigación tanto las personas como las organizaciones obtendrían significativos beneficios del establecimiento de un clima de mayor libertad y flexibilidad, afirmado en una supervisión más abierta y participativa.

De acuerdo con la teoría X, a las personas les desagrada inherentemente el trabajo, por lo que requieren dirección e incluso formas de forzarlos a trabajar para obtener los objetivos de la organización.

La teoría Y, contrasta con la teoría X en la naturaleza de los seres humanos, porque insiste en el interés intrínseco de los individuos en el trabajo, al

considerarlo como algo natural, como lo es el descanso y, su interés por actuar con propia iniciativa para resolver problemas y colaborar con la empresa; por lo que el promedio de las personas aprenderán a aceptar y buscar responsabilidades en bien de la organización.

En la obra de McGregor, se marcan dos posiciones implícitas relacionadas con la teoría de Maslow (1991); la teoría Y plantea que los seres humanos en su trabajo se dirigen por las necesidades superiores; para el autor, cuanto más altas sean las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, en el mismo nivel estarán motivados los trabajadores. Su posición le llevó a proponer la toma de decisiones participativa, buenas relaciones grupales, como enfoques de maximización de la motivación de un empleado en su trabajo.

La siguiente asociación implícita que también se encuentra en la jerarquía de las necesidades de Maslow (1991) son las agrupaciones que realiza en tres niveles: necesidades primarias, compuesta por las fisiológicas y las de seguridad. Las necesidades sociales, como la participación, la aprobación, el afecto. En la cúspide de la pirámide, las necesidades psicológicas personales, como la autonomía, realización personal, entre otras.

Esta perspectiva marca su posición, frente al primer nivel de necesidades, para este autor, todos los sistemas organizacionales que se basen en la satisfacción de necesidades primarias estarán destinadas a enfrentarse a sucesos adversos a lo requerido o esperado, como el conflicto o el fracaso.

En consecuencia, concluye McGregor (1972), que la teoría Y, es la postura más beneficiosa para un directivo de una organización, porque no es la dirección la que motiva a los trabajadores, lo que sí es su responsabilidad es disponer los medios y las condiciones para que las personas encausen sus necesidades psicológicas y sociales, sin dejar de proporcionar escenarios donde se satisfagan necesidades primarias.

2.3.2.3. La teoría de las necesidades de McClelland. Las necesidades desarrolladas por David McClelland (1986) son tres: necesidades de logro, poder, y afiliación.

La necesidad de logro se origina del impulso por sobresalir, de hacer las cosas bien, de tener éxito en las actuaciones alcanzando cierto conjunto de estándares de excelencia. A mayor esfuerzo requieren mayores recompensas. El estudio de este factor no fisiológico es estructurado inicialmente por este autor y sus colaboradores y, su reconocimiento se debe a que es un factor motivacional susceptible de aprendizaje, porque puede ser activada y desarrollada.

Las necesidades de logro se activan desde cuando al niño le dan la oportunidad de experimentar el éxito como resultado de sus decisiones y esfuerzos.

Esta necesidad de logro, es una de las tendencias de las personas a la autorrealización, por esta razón las dificultades del mundo laboral son tendentes a satisfacer las necesidades de autorrealización y se puede aplicar a la de logro. Una elevada necesidad de logro es una de las características de los directivos con éxito.

La necesidad de poder, es la necesidad de que terceros se comporten de una manera determinada, y este comportamiento solo es logrado por medios como la dirección, dominación o la influencia en éste. Es el deseo de que los individuos de obtener o mantener el control.

Las personas con elevada necesidad de poder en el mundo laboral ejercen esta necesidad con diferentes estilos de comportamientos. Hay quienes lo ejercen con relaciones rudas y desconsideradas, en busca del beneficio propio, prestigio personal, sin detenerse si de por medio hay explotación del otro. Si por el contrario, existe un alto grado de inhibición y autocontrol, el ejercicio es altruista, en beneficio de los otros, de la organización o de la institución.

Esta necesidad se encuentra activada en los seres humanos, por lo que es conveniente considerarla, mucho más en el mundo organizacional donde esta necesidad está presente de continuo. La necesidad de poder se moviliza como reacción defensiva ante un sentimiento de inferioridad, al encontrarse los empleados en una situación de dependencia y subordinación, en el sujeto que está en una posición de autoridad, se desarrolla el sentimiento de inferioridad y se activa la necesidad del poder.

Esta necesidad provoca que muchos de los que laboran en las empresas deseen puestos directivos, al no ser posible para todos dicho evento, se produce tensión, frustración e insatisfacción. En organizaciones cada vez más planas, esta necesidad es cubierta con el prestigio profesional.

La necesidad de afiliación, es entendida como el deseo de tener relaciones interpersonales afectivas positivas.

Las investigaciones recientes sobre las necesidades afectivas destacan que éstas se activan en diferentes grados en las personas, y que en dependencia del grado de ansiedad varía su intensidad de presencia en los individuos que forman parte de las empresas.

McClelland (1975), y sus seguidores posteriores, centran su atención en la necesidad de logro, manifiestan que quienes tienen una alta necesidad de logro mantendrán un mejor desempeño si la probabilidad de éxito es del 50%, se desempeñan mejor si las condiciones no tienden a ser prominentemente desfavorables o muy favorable, estas últimas le restan la condición de reto para sus habilidades.

Las predicciones sobre la motivación para quienes gozan una alta necesidad de logro son positivas cuando los empleados tienen a su haber responsabilidad personal, riesgo y retroalimentación. A pesar que estos se desempeñan bien en sus propias empresas y en unidades autónomas, no siempre son reconocidos como necesarios en estos puestos, porque se

interesan en su buen desempeño personal, pero no en influir en otros. Estos mismos estudios muestran que los mejores gerentes son aquellos que tienen mayor necesidad de poder y poca de filiación.

2.3.2.4. La teoría de Herzberg. Herzberg (1968) afirma:

Los factores que apoyan a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a estimular insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes.

La expresión del concepto bosqueja un problema de semántica, ya que normalmente creemos que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos... en este caso están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas. Se considera que uno de esos conjuntos de necesidades está establecido en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y las molestias que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas. Por ejemplo, el hambre, un impulso biológico básico, nos obliga a ganar dinero y en consecuencia el dinero se convierte en un impulso específico. El otro conjunto de necesidades se representa a una característica exclusiva del hombre, la capacidad de realización y de experimentar, a través de esta, una sensación de crecimiento psicológico. Los estímulos de las necesidades de crecimiento están compuestos por aquellas tareas que lo producen. En el ambiente industrial, es el contenido del puesto de trabajo.

Por el contrario, los estímulos que inducen un comportamiento tendente a evitar las molestias están incluidos dentro del entorno del puesto de trabajo.

Los factores de crecimiento o motivadores, intrínsecos al trabajo, son: la realización, el reconocimiento, trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo o promoción. Los factores de evitación del descontento –o factores higiénicos– que son extrínsecos al trabajo mismo incluyen: política y administración de la empresa, control, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad. (Herzberg, 1968).

La relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo, podría determinar el éxito o fracaso en éste. De lo que se deduce que existen factores que causan satisfacción y no-satisfacción, que difiere con la insatisfacción; por la existencia de un

continuo opuesto doble: satisfacción-sin satisfacción, insatisfacción-sin insatisfacción.

Los factores que producen insatisfacción se los denominó ‘factores higiénicos’, “puesto que su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia deja la situación “limpia”: ni satisfacción ni insatisfacción” (Vélaz Rivas, 2008, p. 133). Así la teoría de los dos factores señala factores intrínsecos, como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, relacionados con la satisfacción laboral y atribuidos a sí mismo por parte del sujeto; y factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones laborales, se vinculan con la no-satisfacción. Por tanto, para Herzberg (1968) un gerente que quiere eliminar un factor que produce insatisfacción laboral, es probable que únicamente logre tranquilidad, pero no motivación.

Herzberg (1968), menciona que para motivar a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con los resultados que se desprenden del trabajo o con el trabajo en sí.

Esta teoría fue sometida a prueba por primera vez en 1959, por Herzberg, Mausner y Snyderman en una entrevista semiestructurada, aplicada a una muestra de 203 personas trabajadoras

Desde la perspectiva de varios autores, una de las aportaciones importantes de Herzberg ha sido abrir un ignorado horizonte hacia el descubrimiento de un sentido positivo del trabajo, ante las posibilidades de crecimiento y mejora cuando el trabajo en sí mismo, es interesante, retador y múltiple; rompiendo así con el mecanicismo imperante en la época, para proporcionarle al trabajador autonomía, responsabilidad y autocontrol.

La calidad de vida, para Herzberg (1968), es renta per cápita, condiciones físicas del lugar de trabajo; pero sobre todo, libertades y capacidad de participación y decisión; con esta posición, rompe la noción de jerarquía de Maslow, porque las necesidades fisiológicas y de seguridad no constituyen

elementos de motivación, sino únicamente de mantenimiento, por lo que sí se necesita, es que estén cubiertos.

Sin embargo, se pueden encontrar varias críticas en la literatura a esta teoría, como la de Lourdes Lourdes Munduate (1984), que recoge los estudios posteriores sobre la búsqueda de las causas que generan alta satisfacción o insatisfacción y que confirman o rechazan la posición de Herzberg; la conclusión de Munduate (1984) es que no se puede confirmar la teoría cuando se utilizan otras metodologías. Por lo tanto, no se puede aceptar plenamente ni ser rechazada de forma inminente.

Por otro lado, las críticas se dan en torno a la metodología de auto reportes, dado que las personas que obtienen resultados positivos tienden a asignarse el crédito; y si es lo contrario, atribuyen las fallas al ambiente externo. Así mismo, la confiabilidad resulta cuestionable, los evaluadores al tener que interpretar resultados podrían haber distorsionado respuestas similares. La medida de satisfacción fue una medida general, si alguien no le hubiera gustado algo de su trabajo pero aun así lo hubiera considerado aceptable en general, la medición estaría en torno a la satisfacción. Herzberg conjetura que existe una relación entre satisfacción y productividad, pero únicamente mide la satisfacción, eso le resta relevancia a su investigación.

2.3.2.5. Teoría de las expectativas. Esta teoría se cimienta en el supuesto que las personas se motivarán a la acción, si éstas tienen una alta probabilidad de trasladarlo a obtener las recompensas que apreciaría el individuo por su valor para él. Este principio básico genera enfoques y contenidos que son desarrollados por diferentes autores, entre ellos Vroom (1964).

Víctor Vroom (1964), origina su formulación teórica desde la teoría de Lewin (1951), por esto utiliza el concepto de 'valencia' para definir la satisfacción esperada de una acción propuesta. Muestra que la fuerza de la tendencia a la actuación, de cierta manera, está supeditada a la magnitud de la

expectativa sobre un resultado específico y su atractivo para la persona que actúa.

La 'valencia' entonces se vincula a la atracción de una meta, los individuos se sentirán más o menos motivados al esfuerzo en función del valor que éste le conceda a los premios obtenidos con la realización del trabajo o al nivel percibido que crea el aumento del esfuerzo le llevará. Así, Vroom (1964) concluye que el efecto de los premios se relaciona con el valor que la persona les concede y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo, por consiguiente la recompensa no actúa de la misma manera en las diferentes personas, porque poseen diferente valor motivacional en cada individuo.

La teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo – desempeño, la probabilidad que advierte la persona de que cierta suma de esfuerzos guiará al desempeño laboral.
- Relación desempeño – recompensa, nivel en el que una persona considera que el desempeño a nivel particular le conducirá a la logro del resultado esperado.
- Relación recompensa – metas personales, nivel en el que las recompensas organizacionales satisfacen las metas individuales de una persona y el atractivo de dichas recompensas, porque tienen la posibilidad de manifestarse en el futuro.

Estas relaciones ayudan a entender porque muchos individuos no se sienten motivados por su trabajo y dan lo mínimo para conservarlo. La satisfacción en el trabajo se concreta cuando una meta es atractiva para el trabajador, la considera deseable y le permite obtener metas personales.

La teoría de las expectativas, tiene algunas críticas de autores como R.J. House, H.J. Shaquiro y M.A. Wahba (1974), por el uso limitado en términos prácticos de la relación esfuerzo – desempeño, éste último en función de la expectativa de recompensa; pocos individuos llegan a este encadenamiento,

por lo que se la considera idealista; esta observación no invalida la teoría, únicamente explica la forma de motivarse de un grupo significativo de personas en el campo laboral.

2.3.2.6. La teoría Z. Ouchi (1982), formuló la teoría Z y su aplicación en los círculos de calidad, en esta teoría se hace una equivalencia entre trabajadores satisfechos y motivados. Desde la visión de Ouchi (1982) las empresas occidentales se adaptan a condiciones de heterogeneidad e individualismo, esta realidad le lleva a proponer una organización en donde la identificación con su organización y los logros conseguidos por ella, le configure autoestima; y consecuencia, para alcanzar esos logros, se sumen los esfuerzos de los individuos.

Los círculos de calidad son el medio en las organizaciones para motivar mediante la participación, la orientación a satisfacer las necesidades superiores y utilización de los factores motivacionales de Herzberg; el reconocimiento obtenido, la adquisición de responsabilidades, el llevar a cabo actividades que contribuyan en la organización, les facilita conocer y comprenderla, y por lo tanto, motivarse.

2.3.2.7. Teoría de establecimiento de metas. Locke & Latham (2002), propuso una teoría en la que se partía del supuesto que el establecimiento de una meta era una fuente de motivación laboral, dado que las metas específicas incrementan el desempeño, porque el empleado conoce lo que debe hacerse y la cantidad de esfuerzo que debe imprimir para conseguir la meta fijada. La meta específica genera un mejor desempeño que la meta general, porque la especificidad parece actuar como un mejor estimulador interno.

Los resultados de la investigación mostraron que tanto la aceptación de metas difíciles como la presencia de retroalimentación dan como resultado desempeños laborales más altos. Desde luego las metas fáciles son aceptadas con mayor prontitud, pero una vez aceptada una meta difícil, el

individuo, en términos de los estudios realizados, realizará un esfuerzo intenso para conseguirlo.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, cuanto más difícil sea la meta mayor será el nivel de desempeño, porque ayuda a centrar la atención, a energizar a quien la persigue y, le lleva a la persistencia por alcanzarla.

Las metas con alto grado de dificultad requieren el establecimiento de estrategias eficaces para conseguir las.

En torno a la retroalimentación requerida durante el proceso de progreso hacia metas personales más altas, Locke (1996) afirma que elimina incompatibilidades entre lo que han realizado hasta el momento para alcanzar la meta y lo que quieren, lo que termina guiando su acción. Sin embargo, los estudios demuestran que la motivación autogenerada es más eficiente que la proveniente del ambiente externo, es decir la auto-vigilancia de su progreso es más poderosa que la vigilancia externa.

Locke (1997), menciona además si el individuo no participara en el establecimiento de la meta, éste requiere explicarse con claridad la importancia de aquello que necesita alcanzar.

En este sentido, a más de la retroalimentación es importante el compromiso con la meta, porque la persona piensa que puede alcanzar la meta y quiere alcanzarla y, así no la abandonará ni la disminuirá.

Stajkovic, Locke y Blair (2006), indican que se presentan metas subconscientes, que la persona no conoce están él, pero que re-direcciona a resultados con mejor desempeño. En uno de los estudios se utilizó la imagen de una mujer que ganaba una carrera; en otro, con dos grupos de control, uno ordenaba palabras para formar oraciones que se relacionaban con 'logro' mientras pensaban en una meta comparando con otro grupo que formaba oraciones relacionadas con otros temas.

2.3.2.8. Teoría de la autodeterminación. Deci, Ryan, & Koestner (1999), expresan que esta teoría se orienta a la evaluación cognitiva que supone que las recompensas extrínsecas por inclinación natural disminuyen los motivos intrínsecos que tiene una persona para la realización de una tarea.

Los mencionados investigadores mencionan que los individuos a más de sentirse estimulados por una necesidad de autonomía, buscan cómo ser competentes y establecer conexiones positivas con los demás.

Ryan y Deci (2000), citando a Kohn (1990) indican que,

Los debates concernientes a la actividad y la pasividad, a la responsabilidad o indolencia de los seres humanos han sido un tema perenne.

La teoría de la autodeterminación aborda este asunto al intentar considerar tanto la actividad como la pasividad; la responsabilidad como la indolencia. Para hacer esto, hemos asumido que los seres humanos tienen una inclinación hacia la actividad y la integración, pero también tienen una vulnerabilidad a la pasividad. Nuestro enfoque ha sido especificar las condiciones que tienden a apoyar la actividad natural de las personas versus el provocar o explotar su vulnerabilidad.

Nuestras primeras investigaciones se focalizaron sobre las condiciones sociales que amplían versus las que disminuyen una característica muy positiva de la naturaleza humana, la actividad natural y la curiosidad que se han referido como la motivación intrínseca. Hallamos que las condiciones que apoyan la autonomía y la competencia fiablemente facilitan esta expresión vital de la tendencia al crecimiento humano, mientras que las condiciones que controlan la conducta y obstaculizan la percepción de efectividad reducen su expresión.

Subsecuentemente, investigamos la adquisición y regulación de las conductas no intrínsecamente motivadas y, aquí también, hallamos evidencia del poder dramático de los contextos sociales para ampliar o entorpecer la tendencia organísmica a integrar los valores del ambiente social y las responsabilidades. Uno de los hallazgos está en torno a que los contextos que apoyan la autonomía, la competencia, y el relacionarse que fomentaban una mayor internalización e integración que los contextos que frustraban la satisfacción de esas necesidades, es el de mayor significado para los individuos que desean motivar a otros de un modo que engendre compromiso, esfuerzo, y un desempeño de alta calidad.

... si los contextos sociales en los cuales están inmersos estos individuos atienden a sus necesidades psicológicas básicas, estos proporcionarán el techo apropiado para el desarrollo, bajo el cual puede ascender una naturaleza activa, asimilativa, e integrada. El control excesivo, los desafíos no-óptimos, y la falta de conectividad, por otra parte, desorganizan las tendencias actualizadoras y organizativas con que la naturaleza ha dotado a los individuos, y por lo tanto tales factores no solo resultan en la carencia de iniciativa y responsabilidad sino también en distress (estrés negativo, angustia) y psicopatología.

El conocimiento acerca de lo que esencialmente nutre la motivación y experiencia positiva y, el incremento del desempeño y el bienestar tiene un amplio significado. Este es relevante para los padres y educadores que están interesados en el desarrollo cognitivo y de la personalidad debido a que aborda las condiciones que promueven la asimilación tanto de la información como de las regulaciones comportamentales. Este conocimiento también es relevante para los dirigentes que desean facilitar la motivación y el compromiso en el trabajo, y es relevante para los psicoterapeutas y profesionales de la salud debido a que la motivación es quizás la variable crítica en la producción de un cambio duradero. Por tanto, al atender a la presencia relativa o la deprivación del apoyo para estas necesidades psicológicas básicas, los practicantes son más capaces de diagnosticar las fuentes de alienación versus las de compromiso, y facilitar tanto el incremento de los logros humanos como el bienestar de las personas. (Ryan & Deci, 2000, p. 74)

Por otro lado, las recompensas extrínsecas por un buen desempeño, no necesariamente moviliza el deseo intrínseco de sobresalir, porque el ser objeto de la motivación considera que eso es lo que la organización quiere. Por otro lado el desplazamiento de las recompensas extrínsecas también suele cambiar la percepción del individuo, de una externa a una interna, sobre el objetivo del trabajo en una determinada actividad.

De la teoría de la autodeterminación se ha desprendido la teoría de la autoconsistencia, que muestra cuán conscientes son los motivos de las personas para obtener las metas con sus intereses y valores esenciales. Si los seres humanos buscan metas debido a un interés intrínseco, poseen mayores probabilidades de lograrlas y se sentirán felices aun si no las alcanzan, porque el proceso de alcanzarlas les resulta divertido. En cambio las personas que persiguen metas por razones extrínsecas, según los hallazgos tienen menos probabilidades de alcanzarlas y tendrán menos felicidad, aun si las logran. Concluyendo, a nivel personal las personas no se

incentivan a un trabajo por motivos extrínsecos; y, a nivel organizacional se incentivan por motivos tanto intrínsecos como extrínsecos.

Según las investigaciones de Meyer, Becker y Vandenberghe (2004), el que una persona se sienta como quien tiene autocontrol sobre lo que hace y, que su acción humana sea el resultado de libre elección, sus hallazgos revelan que se encuentran más motivados por su trabajo y con su organización.

2.3.2.9. Teoría de la autoeficacia. También conocida como la teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, investigadores como Stajkovic & Luthans (1998), proponen que el individuo tiene que estar convencido de su capacidad para conseguir un resultado, entre mayor sea la eficacia personal en una actividad, mayor seguridad tiene el individuo en la propia capacidad de éxito en esa actividad. Por este hallazgo se afirma que, en las situaciones difíciles se estima que las personas con baja autoeficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mayor autoeficacia personal tratarán con más perseverancia de dominar un desafío.

Tierney & Farmer (2011), afirman que sus investigaciones muestran que los cambios que se dan en la autoeficacia con el paso del tiempo también se relacionan con cambios en el desempeño creativo.

De acuerdo a Bandura & Cervone (1986), los individuos con elevada autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con autoeficacia disminuida, ante la misma retroalimentación negativa, tienden a reducir el esfuerzo.

Bandura (1977), afirma que hay cuatro maneras de incrementar la autoeficacia, logros de desempeño, modelamiento vicario, persuasión verbal, excitación emocional.

En cuanto a logros de desempeño, manifiesta que el participante debe ser modelado, al obtener una experiencia significativa se auto-instruirá y será

capaz de llegar confiado a un rendimiento esperado.

El modelamiento vicario, se relaciona con tener un referente en la realización de la tarea, la modelación simbólica se da cuando la presencia de un tercero que se percibe como similar a la persona que observa aumenta la confianza en que puede hacer algo.

La persuasión verbal proviene de una sugerencia de alguien por medio de la exhortación y de la interpretación a la que se lleve a un sujeto.

La excitación emocional o conocida como activación, incrementa la autoeficacia por el estado de energía en el que la persona por atribución, biorretroalimentación, relajación, desensibilización simbólica y exposición simbólica, se mentaliza y funciona mejor.

Locke & Latham, en “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation” (2002), indican que la autoeficacia y el establecimiento de metas se complementan, debido a que una vez propuesta metas difíciles y específicas en una organización y, con la autoconfianza del implicado en que alcanzará el nivel esperado en su actividad; el individuo establecerá metas personales más elevadas para su desempeño. El resultado, un individuo con un alto desempeño en la acción a él encomendada.

2.3.2.10. Teoría de la equidad y justicia organizacional. Williams, McDaniel & Nguyen (2006), citando a Goodman (1974) y a Scholl, Cooper & McKenna (1987), indica que hay un referente de equidad que selecciona al empleado y que complejiza la teoría de la equidad. Se mencionan cuatro comparaciones de equidad.

- Yo-dentro. Las expectativas del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde trabaja.
- Yo-fuera. El conocimiento derivado de la observación, participación o vivencias del individuo en una situación o puesto fuera de la organización donde presta sus servicios.

- Otro-dentro. Otro empleado o grupo de empleados dentro de la organización donde labora el empleado.
- Otro-fuera. Otro empleado o grupo de empleado fuera de la organización donde éste trabaja.

Se puede encontrar que los estudios sobre equidad en el pasado se daban exclusivamente en torno a la justicia distributiva, sin embargo los últimos estudios muestran la visión de los empleados sobre justicia, en un sentido más amplio.

Los estudios de Cropanzano, Stein, & Nadisic (2011), en líneas generales señalan que las personas basan sus juicios distributivos en sus emociones, en cuanto a la forma en que se perciben tratados en relación a los demás y, sus reacciones al respecto también son emocionales

Las investigaciones de Skarlicki & Rupp (2010), han demostrado que la reacción emocional de las personas también se da cuando se cometen injusticias.

Dentro de las percepciones de justicia que motivan al individuo se destaca la justicia procedimental que es aquella justicia que analiza el proceso en sí de la distribución de las recompensas; Shaw, Wild, & Colquitt (2003), mencionan que este tipo de justicia es muy importante cuando no existe dentro de la organización justicia distributiva, porque las personas se centran el porqué, cuando no obtienen lo que quieren.

Otra clase de justicia es la interactiva, se vincula al trato que recibe, de acuerdo a la visión particular de la persona implicada en la motivación, generalmente de los jefes o superiores tienen contacto con ella.

Colquitt, Rodell, Zapata, & Wesson (2013) revelan que de acuerdo a sus investigaciones la justicia distributiva se relaciona más significativamente con el compromiso y la satisfacción por los resultados como el salario; la justicia procedimental tiene más que ver con la satisfacción laboral, la confianza del empleado, el retiro de la organización, el desempeño en el puesto de trabajo

y los comportamientos de ciudadanía; mientras que señalan que existen pocas evidencias sobre justicia interactiva.

2.3.2.11. Motivación desde la perspectiva de Juan Antonio Pérez López. Esta investigación se apoya en la teoría de dirección iniciada por Juan Antonio Pérez López (1993), que sustenta su propuesta desde el estudio de los tres modelos de organización: mecanicista, psicosociológico y antropológico, que derivan en un directivo como estratega, ejecutivo y líder, respectivamente. Este mismo autor da varias características del término dirección, una de ellas: se sostiene en los “procesos más profundos del ser humano –los generadores de motivación–. En ese plano de la realidad es que establecemos la distinción de los modelos, tanto acerca de los fines de la organización, cómo del comportamiento de las personas.” (Pérez López, p. 15). Consecuentemente, lo que se problematiza es el componente técnico ‘liderar’

i. Modelo mecanicista. Los primeros investigadores empresariales dejaron de lado las motivaciones de las personas que prestaban sus servicios en una empresa, sus análisis prescindían del porqué decidían o no colaborar con su contingente para bien de una entidad económica, su concepción se limitaba a la satisfacción de aspectos externos como la remuneración entregada por la organización al trabajador y desde luego los otros actores involucrados no eran tomados en cuenta.

El problema de la motivación en el modelo mecanicista de empresa está en qué y cuánto hay que proveer, cuáles incentivos y su cuantía para que una persona haga el trabajo según las especificaciones de la empresa, los estudios se centraban en medir el valor que era conveniente pagar por un nivel de producción o los incentivos en cuanto a retribución que se podía entregar, se pensaba en el dinero como motivador universal.

Así, sus esfuerzos se centran en “cómo *planificar* la acción conjunta, de cómo *comunicar* acciones individuales requeridas para el logro de la acción

conjunta y de cómo *motivar* a las personas para el desempeño de su tarea individual” (Pérez López, 2006, pág. 40).

Poco tiempo después se pudo evidenciar anomalías en la teoría, con frecuencia se podía evidenciar que a pesar de los incentivos económicos ofertados, los trabajadores limitaban su acción, en desmedro de las retribuciones laborales y económicas que podrían obtener. Al advertir esta anomalía los investigadores la explicaban y corregían atendiendo a la fisiología de las personas; adicionalmente se detectó que se establecían acuerdos por ejemplo, entre los trabajadores de una fábrica, sobre niveles de producción, impidiendo que cualquiera de ellos exceda estos acuerdos previos. Estas evidencias científicas “echaron al traste” la noción del dinero como motivador universal.

Esta concepción la comparten científicos y no científicos, debido a que muchos concuerdan que lo valioso para las personas no siempre se puede comprar o vender, en lo que no existen los mismos acuerdos posteriores son respecto a la medida de los incentivos, a lo que moviliza a las personas, sin embargo, las teorías y sus aplicaciones prácticas ya contemplan al dinero como un motivador trivial.

La situación es que este contexto no lleva a los seguidores de este modelo a replantear en el fondo que motiva a las personas “o, lo que es lo mismo, qué necesidades busca satisfacer el ser humano a través de su acción” (Pérez López, 2006, pág. 42). Las exigencias prácticas impulsaron investigaciones que indagaban que incentivos o cosas podían entregar las empresas para motivar a trabajar a las personas. Los resultados de estas investigaciones arrojan factores a considerarse para motivar el trabajo de las personas, como condiciones de trabajo, actitudes de quien funge cualquier forma de jefatura, influencia a través del reconocimiento, diferente a los incentivos considerados hasta ese momento, lo que conlleva a que se trate el tema con rigor científico desde las dimensiones psicológicas de la persona. El peligro que conllevan estas prácticas está en el orden de la desviación hacia la manipulación.

Los estudios de Elton Mayo y Fritz Roethlisberger llegaron a identificar que la productividad, la satisfacción y la motivación se debían analizar en conjunto, debido a su estrecha relación entre ellas, no obstante esa relación no es fácil de comprender y explicar. Elton Mayo concluyó, “que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas de grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos de grupo y seguridad” (Sisto Campos, 2004, pág. 42).

La influencia de Elton Mayo, en la propuesta teórica sobre la motivación de Pérez López, se encuentra en los elementos a abordar en principio, como son los psicológicos y psicosociales, lo que implica que los estímulos que afectan a la satisfacción de los trabajadores y a su motivación para trabajar no provienen siempre de la empresa.

El desempeño del trabajo en sí provoca una situación social que surge de las interacciones entre trabajadores que la empresa puede controlar limitadamente, estos motivadores tienen una manifestación mayor cuando se contraponen a los estímulos de la empresa. Este paradigma sostiene el modelo de empresa tratado en el siguiente apartado.

II. Modelo psicológico. La clase de estudios relatados en el punto anterior, originaron el entendimiento de la realidad de la empresa desde una concepción psicológica, dando forma a un *modelo orgánico* que contiene también a la concepción mecanicista, porque no se puede desconocer que los incentivos (económicos o de cualquier otra naturaleza) mueven la actuación de las personas para el trabajo, pero se determinó que existen otros factores que también lo hacen.

Continúa Pérez López (2006), es la empresa como organismo social, en la que las personas satisfacen sus necesidades con los incentivos que

explícitamente ésta entrega y, con aquellos que ella genera en sí, como las interacciones en su interior.

Pérez López cita a *The Function of the Executive* de Chester I. Barnard, quien asegura que las empresas contestan a preguntas como qué significa la palabra individuo o persona, aunque sea de forma implícita cuando formulan afirmaciones sobre la actuación de las personas o se establecen supuestos o se determinan actitudes. Este mismo autor indica en el prefacio de este libro que los intereses económicos juegan un papel secundario en la empresa, tengan ésta fines de lucro o no; debido a que los porqués, los intereses y la suma de actividades no económicas son fundamento de la actuación de las personas, junto con los incentivos económicos.

Las investigaciones que estudian a la empresa como organismo social fueron incrementándose a través del tiempo. Por tanto, Pérez López (2006) manifiesta que las investigaciones que estudian la motivación desde la perspectiva psicosociológica como la teoría de Maslow, de Herzberg, de McGregor: Teoría X y Teoría Y –base de diversas teorías psicosociológicas, del mismo corte conceptual, en la actualidad–; entienden la motivación desde constructos que plantean una imagen disminuida del ser humano, al considerar únicamente su naturaleza física y psicológica. Las ambigüedades e impresiones responden a dos limitaciones:

- a) Las limitaciones de la metodología inductiva para avanzar en la comprensión de los fenómenos humanos.
- b) El recurso a un modelo psicológico de los seres humanos que carece de una base antropológica. Esta última es absolutamente necesaria para abordar explícitamente aquellas cuestiones fundamentales que ya mencionaba Chester I. Barnard (persona, libertad, etc.) (Pérez López, 2006, pág. 51)

III. Modelo antropológico o humanista. Según las ideas de motivación introducidas por McGregor ésta es producida por la búsqueda de unas consecuencias extrínsecas o intrínsecas a la acción del individuo, lo que significa que la motivación proviene de los incentivos entregados por otra persona o procedentes de la ejecución de la propia acción; así mismo para

McGregor, los agentes que motivan intrínsecamente en el acción de un trabajo *son propiedades de un sistema humano*, que representan una fuerza potencial que es explorada por Pérez López.

Pérez López (2006) parte del hecho “que la acción de una persona cuando le sirve para interaccionar con otra u otras personas tiene distintos tipos de resultados y consecuencias” (Pérez López, 2006, pág. 52) Esos resultados y consecuencias son la fuente de motivación, porque son buscados por la persona al realizar una acción; puede darse el caso que la acción realizada únicamente procure algunos de los resultados esperados de la acción, sin que implique que no se presenten todos los resultados producto de la acción. Frente a este hecho, introduce la noción de *corrección de un plan de acción* que tendría lugar cuando las consecuencias de la ejecución de la acción, que no han sido buscadas por la actuación de la persona, generan un problema más grave que el que se proponía resolver con la aplicación del plan.

“Se puede concebir la acción humana como un proceso de interacción (acción-reacción) con el entorno que, en general también será humano” (Pérez López, 2006, pág. 53).

El motivo de las acciones individuales, en términos generales, los “agentes” son personas que interactúan entre sí para un aprendizaje mutuo, pero personal, de las experiencias de la interacción; porque tanto la ‘acción’ como la ‘interacción’ son producidas por una decisión tomada por el agente, en el tiempo, las que generan una multitud de posibles interacciones futuras (consecuencias); la o las sucesivas experiencias de interacciones llevarán a unos y a otros a transformar sus interacciones, como cadena de interacciones entre ellos (como proceso de aprendizaje) que lleva al crecimiento mutuo o como ruptura de interacciones futuras.

Pérez López (2006), denomina *regla de decisión* a la elección de la forma como opera (conjunto de operaciones) la acción un agente activo. Denomina *aprendizaje* a la modificación que se dé en el interior de la persona como

producto de la ejecución de una interacción, que advierta, revele, explique futuras interacciones; ejecuta cambios en la regla de decisión.

En este sentido, los posibles resultados de todos los acontecimientos derivados forzosamente de la realización de una acción del agente activo pueden ser sintetizados en tres tipos, que son los tres componentes del valor de una acción.

“Resultados extrínsecos: la propia interacción

Resultados internos: aprendizaje del agente activo

Resultados externos: aprendizaje del agente reactivo” (Pérez López, 2006, pág. 54)

La regla de decisión ejecutada en un plan de acción para resolver un problema por parte del agente activo, que deviene en resultados esperados (satisfacción) se le nombra como *eficacia* del plan de acción, ésta expresa el valor que tiene para el agente activo los resultados extrínsecos derivados del plan de acción.

La *eficiencia* de un plan de acción, para el autor, se da cuando se generan cambios en el agente activo como resultado del aprendizaje e influyen estos cambios en sucesivos resultados extrínsecos satisfactorios con el mismo agente reactivo, la eficiencia por tanto expresa el valor que tiene para el agente activo los resultados internos derivados del plan de acción.

La *consistencia* de un plan acción está en las transformaciones que el aprendizaje provoca en el agente reactivo, siempre que existan satisfacciones futuras para el agente activo por las transformaciones que provocó el plan de acción en el agente reactivo. La consistencia expresa el valor que tiene para el agente activo los resultados externos derivados del plan de acción.

El análisis anterior lleva a contemplar dos tipos de consecuencias (aprendizajes de las personas interactuantes) de la ejecución de un plan de

acción eficiente y consistente en una interacción entre agente activo y reactivo.

- Que el aprendizaje influya en el logro de satisfacciones futuras y, probablemente el agente activo busque ciertos resultados extrínsecos, como objetivo de su acción aprendida.
- Que los aprendizajes sean ignorados por el agente activo a la hora de tomar decisiones y, que sin importar tal decisión, por consecuencia los resultados de la interacción se presentan. Puede identificar que su decisión fue incorrecta porque los cambios suscitados no le satisfacen.

El logro de los tres resultados expuestos o de algunos o uno de ellos, son susceptibles de ser motivo de las decisiones de un agente activo. Es así que existen tres clases de motivos para la acción del decisor.

Motivos extrínsecos: aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones.

Motivos intrínsecos: Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor.

Motivos trascendentes: Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona propio decisor. (Pérez López, 2006, pág. 55)

De acuerdo a Pérez López (2006), un poderoso motivo que impulsa la acción de las personas es alcanzar el aprendizaje, no obstante puede resultar poco coherente considerar que ese motivo impulsor sea el aprendizaje del agente reactivo, por supuesto está que se puede evidenciar este motivo trascendente en la acción de una persona. Es posible que se presente muy rara vez el egoísmo puro como el altruismo puro. “Algún oscuro instinto nos advierte muy acertadamente, de la imposibilidad de relaciones estables entre los seres humanos si se prescindiese totalmente de las consecuencias que las propias acciones tienen para otras personas.” (Pérez López, 2006, pág. 55).

En las empresas es importante la presencia real de motivos trascendentes en los decisores de una acción –por ejemplo del personal–, según cada especialidad, oficio, etc., se propende a motivaciones específicas, por ejemplo en un equipo de ventas, de producción, un médico. La comprensión de la utilidad de lo que hacemos es un elemento motivador. En todos los casos diferentes.

Esta síntesis de motivos humanos que realizan una acción tiene el riesgo que corre toda simplificación porque no clarifica, Pérez López al respecto dice que:

...la distinción existente entre *motivos* y el *impulso (motivación) para el logro de los motivos*. En consecuencia, tampoco permite el *análisis de la relación* entre ambas cosas, es decir, entre los *motivos* y las *motivaciones...explicar también cómo llegan a influir cada uno de esos motivos en la formación del impulso motivacional del decisor*. (Pérez López, 2006, pág. 56).

El siguiente aspecto, de la teoría de José Antonio Pérez López (2006), que se debe tomar en cuenta es el nivel de importancia que tienen cada una de las clases de motivos para cada persona, sea ésta profesional, empresario, operario, etc., el peso que le da un decisor a cada tipo de motivo, orienta a distinguir la *calidad motivacional* del decisor.

Como punto de partida, los tres tipos de motivos demuestran sencillez y realismo, se complejiza el análisis en las consecuencias de la acción del decisor, porque conlleva un cambio en el modo de forjar las organizaciones humanas y el desarrollo de su ser personas en ella; es en este momento cuando aparece el modelo antropológico o humanista que está oculto en la concepción de la empresa u organización del tipo que sea, como institución y no tan solo como sistema técnico o como organización social.

Los tipos de motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes sirven de base para construir una teoría de organización, en condiciones que las personas quieran cooperar en el alcance de los objetivos de la organización.

En estas condiciones determinan el aprendizaje organizacional que depende de la organización y de las personas inmersas en ella.

El *impulso motivador* del decisor de la acción en una organización depende de la *calidad motivacional* y del nivel o peso que uno de los tres motivos expuestos tenga para una persona. El valor real de una acción está en dependencia del valor de todos los resultados de la actuación, examinada desde sus tres tipos (resultados), si uno o dos de los resultados no es considerado por el agente activo lo que sucederá es que hará una valoración incorrecta de los resultados esperados, pero no frenará que los resultados surjan a posteriori de la ejecución.

Estos tipos de resultados apuntan a la satisfacción de tres tipos de necesidades en el ser humano: materiales, cognitivas y afectivas; éstas no tienen una jerarquía específica, más o menos correcta.

Necesidades materiales. Son las necesidades que se satisfacen desde fuera del decisor, desde la acción recíproca entre los sentidos y el mundo físico que le circunda, interacción que se ejecuta con la posesión material, cuya satisfacción genera *sensaciones de placer*; el placer es la medida del valor de la realidad, respuesta obtenida, porque esta sensación en cierta medida da la impresión al decisor de la satisfacción de este tipo de necesidades.

Necesidades de conocimiento. Son las necesidades que satisfacen al decisor cuando es competente para hacer las cosas y conquistar lo que quiere, cuando es más capaz de controlar (tener autoridad y dominio) de la realidad que la circunda; este estado del decisor depende del *oportuno aprendizaje*, es el *conocimiento operativo*, destrezas que controlan el entorno del decisor. Sensaciones de poder, de seguridad satisfacen necesidades que pertenecen a estados psicológicos.

Necesidades afectivas. Son las necesidades que satisfacen al decisor cuando consigue relaciones adecuadas con otras personas, cuando observa

que no pasa por desapercibido para los otros, que consigue su aprecio por su ser y no por el provecho que puedan obtener del sujeto activo. Su satisfacción pasa por la seguridad de que el otro tiene una completa empatía con el decisor. La capacidad de *interiorizar* todo lo que les ocurre a los otros es lo que se llama amor; las personas se relacionan para amar y ser amadas, esa capacidad satisface necesidades afectivas. Alcanzar a satisfacer esta necesidad depende del desarrollo del *conocimiento evaluativo* de las personas. Llegar al conocimiento evaluativo produce un aprendizaje que faculta a una persona a descubrir los estados internos de otras personas y a recibir satisfacciones afectivas.

El grado de satisfacción del decisor se da en los tres contextos: de experimentación de sensaciones, de realidades personales y en su naturaleza interior; sin embargo en ocasiones podría la actuación del sujeto activo modificar la armonía de esas relaciones mejorando una y deteriorando otras.

En este orden de cosas los conflictos motivacionales y su relación con el aprendizaje se analizan, porque un *conflicto motivacional* se presenta cuando el decisor se enfrenta a resultados que le satisfacen desde una perspectiva y a otros desde otra perspectiva, los *conflictos intermotivacionales* son los más importantes de entre estos conflictos porque configuran la *calidad motivacional* de la persona, debido a que el impulso espontáneo del decisor tomará cada vez menos en cuenta los motivos trascendentes, los ignorará con más facilidad si esa persona deja de valorarlos y con el paso del tiempo será más difícil que los considere en sus decisiones. Por otro lado los *conflictos intramotivacionales* se dan únicamente en el plano de motivos extrínsecos, cuando la duda se genera por temor al castigo.

Las personas que consideran los motivos trascendentes en sus decisiones promoverán un aprendizaje del placer, del *conocimiento operativo*, pero también crecerán en el *conocimiento evaluativo*, que le lleva a entender la realidad, el mundo interior de otros seres humanos; en la medida que la

persona sea capaz de conocer de estado interno del otro será competente para satisfacer sus propias necesidades afectivas.

Al parecer lo primero que discurre cuando se habla de satisfacción de necesidades humanas es lo ocurre fuera de él y, solo es cierto en cuanto necesidades materiales, sin embargo para satisfacer necesidades afectivas depende del estado del *conocimiento evaluativo*, que está dentro de la persona; este conocimiento lleva a alguien a entender, descubrir y a creer que otras personas la quieren de verdad, y por lo tanto, le capacita para sentir satisfacciones afectivas.

La mejora personal se debe en gran medida a la acción por motivos trascendentes, cuando las decisiones del sujeto activo no son coherentes con esa mejora por el *coste* que supone una actuación por motivos trascendentes frente a motivos extrínsecos e intrínsecos (es mucho más frecuente encontrar que un sujeto actúa por motivos extrínsecos o intrínsecos), el decisor se encuentra delante de un conflicto motivacional. La elección de alternativas deviene en el coste de oportunidad de motivos extrínsecos y/o intrínsecos.

2.3.3. Bases teóricas específicas

2.3.3.1. Organización Político - Administrativa de la República del Ecuador. La Asamblea Nacional de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador aprobó la Ley Orgánica: Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD.

Mantilla Sebastián (2012) resume que el COOTAD establece en un solo cuerpo normativo, lo contenido en anteriores leyes: Ley de Régimen Municipal, la Ley de Régimen Provincial, la Ley de Juntas Parroquiales, la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social, lo que implica,

que estas leyes fueron derogadas para crear un marco para la organización territorial y el funcionamiento de los gobiernos autónomos descentralizados. Hecho que persigue, entre otros objetivos, impulsar la organización territorial de manera equilibrada y solidaria; afirmar y delimitar el rol en el ámbito de acción de cada nivel de gobierno.

Es así, que en los Principios Generales, artículo 1, indica:

Este Código establece la organización político – administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial. (Asamblea Nacional, 2011, p. 11)

El artículo 10 de la misma ley, reza:

El Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.

En el marco de esta organización territorial, por razones de conservación ambiental, étnico culturales o de población, podrán constituirse regímenes especiales de gobierno: distritos metropolitanos, circunscripciones territoriales de pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias y el consejo de gobierno de la provincia de Galápagos. (Asamblea Nacional, 2011, p. 17)

El Artículo 14 del Código Orgánico demarca la región como “la circunscripción territorial conformada por las provincias que se constituyan como tal, de acuerdo con el procedimiento y requisitos previstos en la Constitución, este Código y su estatuto de autonomía”. (Asamblea Nacional, 2011, p. 18) En el Artículo 17 “Las provincias son circunscripciones territoriales integradas por los cantones que legalmente les correspondan” (Asamblea Nacional, 2011, p. 20)

Artículo 20.- Cantones.- Los cantones son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, señaladas en su respectiva ley de creación, y por las que se crearen con posterioridad, de conformidad con la presente ley. (Asamblea Nacional, 2011, p. 21)

En el artículo 24, indica que las “parroquias rurales constituyen circunscripciones territoriales integradas a un cantón a través de ordenanza expedida por el respectivo concejo municipal o metropolitano”. (Asamblea Nacional, 2011, p. 22) Los siguientes artículos dictaminan la forma de gobierno.

Artículo 28.- Gobiernos autónomos descentralizados.- Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados (Ver Figura 6):

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales. (Asamblea Nacional, 2011, p. 23)

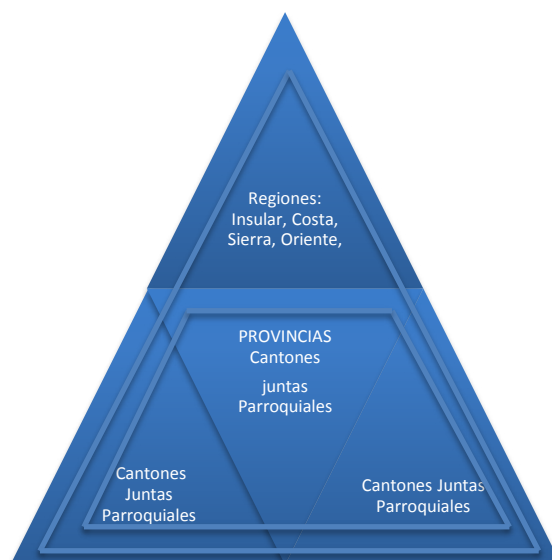


Figura 6 Organización Político - Administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio.

Fuente. Autora

Artículo 29.- Funciones de los gobiernos autónomos descentralizados.- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- De legislación, normatividad y fiscalización;
- De ejecución y administración; y,
- De participación ciudadana y control social. (Asamblea Nacional, 2011, p. 24)

La Provincia de Pichincha está conformada por los siguientes cantones (Ver Figura 7):

- San Miguel de los Bancos
- Rumiñahui
- Puerto Quito
- Pedro Vicente Maldonado
- Pedro Moncayo
- Mejía
- Cayambe
- Distrito Metropolitano de Quito

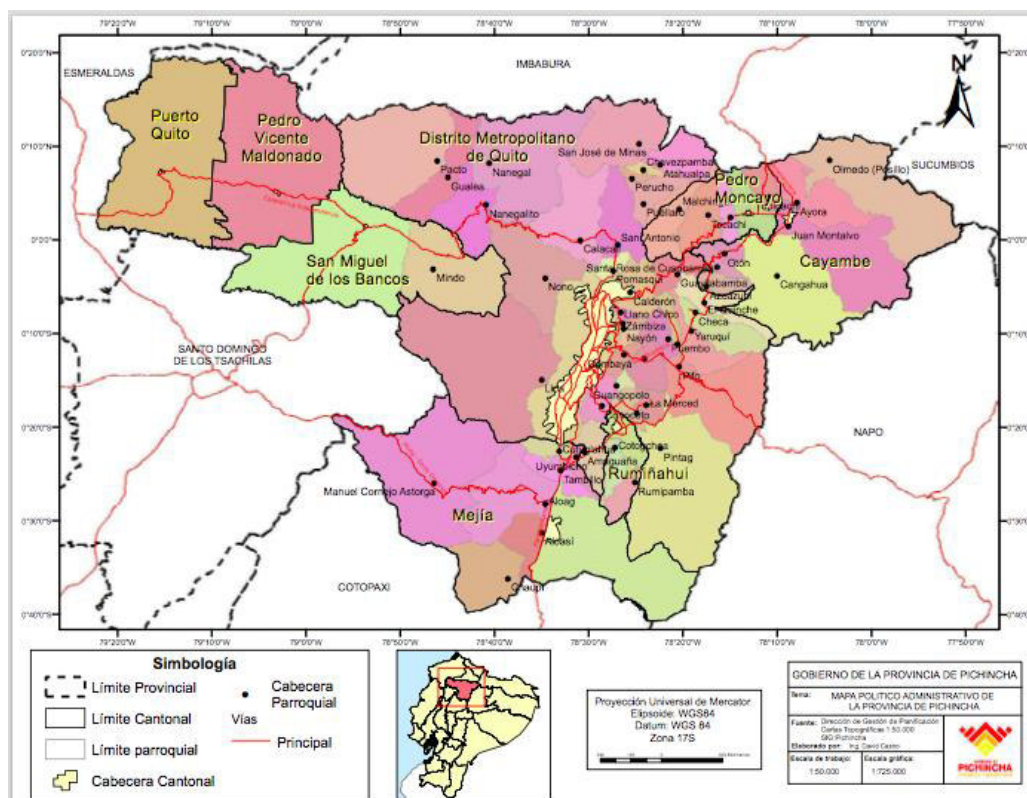


Figura 7 Territorio de la Provincia de Pichincha.
Fuente. Gobierno de Pichincha

2.3.3.2. Raíces ideológicas de la Economía Popular y Solidaria.

Para comprender a las organizaciones económicas producto de relaciones sociales y no confundirlas con pequeñas y medianas empresas, lo primero que se requiere es comprender el concepto de Economía Popular y Solidaria. Su inusitado interés en las últimas décadas se debe al reconocimiento científico y político del sector y al rol que juegan las organizaciones que la componen en la producción de bienes y servicios, por su dinámica empresarial muy particular, por su originalidad, asociatividad y separación del estado. En este sentido es necesario identificar al sector para luego remontarse a su liderazgo.

Parafraseando a J. Salminis, la raíces ideológicas de la economía social – Economía Popular y Solidaria como se la denomina en Ecuador–, se atribuyen a Robert Owen, Saint Simon, Charles Fourier, Joseph Proudhon, William King, entre otros, precursores del socialismo utópico, asociacionista y del cooperativismo; y, mutualismo; movimientos que originaron la

construcción de las sociedades modernas, con orientaciones no solo de producción sino de humanización de la sociedad desde su perspectiva económica; Carlos Marx hace una síntesis de las ideas de estos pensadores, así:

- Una organización colectiva de la producción y el consumo.
- Abolición de la diferenciación entre trabajo manual e intelectual.
- Igualdad de derechos para hombres y mujeres.
- Sustitución de la empresa privada competitiva por organizaciones cooperativas.
- Leyes sociales y seguros para proteger la ancianidad, la juventud y las contingencias del trabajo.
- Promoción de una educación adecuada. (Universidad Nacional de Tres de Febrero. Lic. Pablo Levinton, 2013, pág. 4)

Así mismo, Sánchez Montalván et al. (2014) indica que el concepto de economía social tiene su origen en el liberalismo francés, durante la conclusión de primer tercio del siglo XIX, liberales como Dunoyer (1830) y F. Passy; los socialistas Pecqueur, F. Vidal y B. Malon, el social cristiano F. Le Play y solidaristas como A. Ott. Este concepto de economía social que no tiene equivalencia en las demás lenguas o por lo menos no tiene la misma significancia. Se ha tratado por diversos autores –con pocas diferencias–, como “Economía solidaria”, “Economía popular y solidaria”, “Economía del trabajo”, “Economía alternativa”, “Economía asociativa”, “Economía participativa”, “Sector voluntario”, “Sector no lucrativo”, “Tercer sector”, etc. Esta teorización se ha dado desde lo deductivo, pero también desde lo inductivo: la praxis de “actividades económicas” que nacen o se desarrollan desde la solidaridad, la participación, la inclusión, muestran otra forma de hacer economía.

Este concepto de economía social, pretende palidecer la dicotomía entre “hombre económico - hombre social”.

Monzon (1992) concibe la economía al servicio del hombre y de la sociedad, armonizando las dimensiones social e individual, y pretende conectar los problemas económicos con el entorno natural-ecológico, ampliando la visión centrada en la problemática de la asignación de recursos de la economía ortodoxa hacia los conflictos relativos a la

distribución, condiciones de producción, desempleo, pobreza y calidad de vida. (Salminis, 2004, pág. 2).

En Francia la «Charte de l'économie sociale» define economía social como:

...el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y mejora de los servicios a la comunidad (Jefatura del Estado Español, 2011, pág. 1).

Se la puede encontrar definida desde la contraposición de las concepciones de economía:

...una concepción que pretende superar la opción entre el mercado capitalista (al que asocia con la Economía “a secas”) y un Estado central planificador y regulador de la economía (al que asocia con las variantes del socialismo y la Economía Política). Plantea que el mercado capitalista debe ser superado porque es alienante en sí mismo y máxime por estar dominado por el poder de los grupos monopólicos, que manipulan los valores, necesidades y formas de socialización a través de su control de la comunicación social y además ahora tiende a excluir ingentes mayorías del derecho mismo a ser consumidor y productor. Por otro lado el Estado centralizado también debe ser superado, porque sustrae poder de la sociedad y asume la representación de un bien común nacional, actuando como delegado que, en ausencia de una democracia sustantiva, fácilmente cae en la tentación de obedecer a los intereses de los grupos económicos más concentrados, haciendo “gobernable” un sistema injusto y socialmente ineficiente. Esta doble superación se lograría evitando la separación entre economía y sociedad que caracteriza al paradigma neoliberal, pero a la vez evitando la intrusión de la política. Tal vez así se entienda su denominación expresa de “Economía Social” (Coraggio, 2002, pág. 2).

Desde la acepción de Economía Solidaria, diversos autores y leyes de repúblicas latinoamericanas la identifican como parte formal de sus economías, a la que Coraggio (2002) la considera “...es la corriente ideológica más significativa para impulsar la economía social en América Latina” (pág. 6), que construye estructuras que asumen las responsabilidades para beneficiar a todos los involucrados e incluso no involucrados en esta economía.

La SENAES de Brasil en el folleto institucional de divulgación: “Economía Solidaria. Otra economía acontece” la define para la comprensión pública como:

La economía solidaria es una forma diferente de producir, vender, comprar e intercambiar lo que es necesario para vivir. Sin explotar a nadie, sin querer llevar ventaja, sin destruir el medioambiente. Cooperando, fortaleciendo el grupo, sin patrón ni empleado, cada uno pensando en el bien de todos y no en su propio bien (Guerra, 2010, p. 68)

Pablo Guerra (2010) en “La economía solidaria en Latinoamérica” comentando el concepto de economía solidaria, argumenta:

Como puede observarse, en esta definición se trata de hacer hincapié en las características prácticas de los emprendimientos de economía solidaria. La principal categoría ideológica aquí es cuando se refiere a que no se “explota” a nadie y no existe la diferencia entre “patrón” y “empleado”. De esta manera, la economía solidaria en Brasil refiere fundamentalmente al campo de la autogestión, sobre todo de experiencias que se cultivan en los medios populares, como estrategias de enfrentar la pobreza y la exclusión social.

En otros países como Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay las redes integran solamente a actores de la sociedad civil, aunque en la mayoría de los casos existe un diálogo frecuente con el sistema político. Finalmente, algunos países como Colombia o Venezuela, además de la mayoría de los países centroamericanos, presentan varias organizaciones de promoción de las economías solidarias aunque no han construido aún una única coordinación. (p. 69)

En contraposición a este concepto se encuentran varios pensadores que exponen que en el fondo, el problema radica en armonizar en la realidad principios tan dispares que tienen lógicas económicas y sociales diferentes, lo que lleva a Latouche (2003), a la construcción de:

...un concepto contradictorio: puesto que la economía por principio es individualista y está fundada sobre el egoísmo del *homo economicus*, lo cual no tiene nada que ver con la solidaridad, que incluye una visión colectiva antes que individual. Este autor plantea la teoría del “decrecimiento” (Latouche 2006) como una estrategia para salir de la “economía”, lo que significa, “poner en duda la dominación de la economía sobre el resto de la vida, en la teoría y en la práctica, pero sobre todo en nuestras cabezas” (Martínez Valle, 2009)

Por tanto para este detractor de la economía social, ésta no es posible en el sistema económico mundial, por el sentido vital del individuo mismo, que al estar inmerso dentro de estas u otras organizaciones, priorizan sus intereses individuales de crecimiento, permanencia e integración de componentes que beneficien internamente al ente al que pertenecen y, en la medida que sea así, se la puede llamar empresa o entidad económica.

Por otro lado en Europa, Jean Marie Harribey (2002), recogiendo la experiencia francesa, ubica a la economía social y solidaria en el denominado “tercer sector” de la economía que, según este autor, constituye una modalidad *sui generis* para apoyar aquellas actividades que no son de interés del mercado; es decir, que no son rentables para la economía capitalista y tampoco para el estado, debido a las fallas del sector público, sobre todo cuando éste toma el atajo neoliberal. De esta forma, la economía tendría tres polos: “la economía de mercado, la economía no mercantil en la cual predominan las relaciones monetarias y la economía no monetaria basada en la reciprocidad”, reconciliando el trabajo y el capital, es decir lo económico y lo social.

Al ser el cooperativismo uno de los fundamentos teóricos para la economía social y por su medio de la Economía Popular y Solidaria, se aborda a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) que desde su formación en 1895 hasta la actualidad impulsa esta teoría, fundamentalmente con la inscripción de sus principios:

1.- Membresía abierta y voluntaria: Adhesión voluntaria y abierta conmina a la participación sin discriminación de ningún tipo y, voluntaria a la apertura; a fin de que todas las personas puedan utilizar sus servicios, siempre que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de la ACI.

2.- Control democrático de los miembros: Gestión democrática por parte de sus asociados, que implica control y participación en definición de políticas, toma de decisiones y en capacidad para elegir y ser elegidos. Los asociados tienen los mismos derechos de voto: un socio - un voto.

3.- Participación económica de los miembros: Los asociados vigilan democráticamente el capital de la cooperativa, reciben una compensación económica por ser miembros y reciben una parte de los excedentes generados por ellos, siempre que se haya destinado una parte para el fondo de reservas, que deben ser en al menos una parte, indivisible.

4.- Autonomía e independencia: Los acuerdos con cualquier tipo de organizaciones o aportes de capital externo no debe poner en juego el control democrático por parte de sus miembros ni la autonomía e independencia de la cooperativa.

5.- Educación, formación e información: actividades para promover y concienciar el carácter superior del cooperativismo, tanto a sus miembros como a sus dirigentes electos, gerentes y empleados. Así mismo informar a los agentes externos sobre la naturaleza y beneficios del cooperativismo con el propósito de crear opinión, principalmente en los jóvenes.

6.- Cooperación entre cooperativas: Fortalecer el movimiento cooperativo a través de un trabajo conjunto entre las cooperativas a nivel local, nacional, regional e internacional; y, la solidaridad que se obtiene mediante la integración.

7.- Compromiso con la comunidad: Debe primar el interés por la comunidad en sus políticas y líneas de acción, a través del desarrollo sostenible que garantice un entorno de bienestar.

En definitiva el individualismo, la competencia y el lucro deben ser suplantados por la individualidad, la equidad distributiva y la búsqueda de ser competentes, elementos necesarios para servir a la sociedad y satisfacer sus necesidades internas. Ser competente en términos sociales es ser competitivo en términos económicos. Las entidades cooperativas no nacieron para competir sino para cooperar; pero si deben procurar ser

eficientes o competentes, independientemente que tengan una competencia con la cual disputar un mercado.

Precedentes legislativos. Al parecer, los precedentes legislativos que involucra a todas las formas de organización consideradas como parte de la Economía Popular y Solidaria son recientes como norma jurídica, pues las leyes conocidas se refieren separadamente al cooperativismo o a la economía social, en otros ámbitos territoriales.

Para establecer la evolución histórica de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria en cuanto a las legislaciones que les dieron vigencia legal en el estado, se parafrasea a la Universidad Nacional de Tres de Febrero. En 1853 Inglaterra dicta la primera ley sobre la cooperación conocida con el nombre de *Industrial and Provident Societies Acts*, le sigue Alemania en 1867 y, posteriormente, se dictan leyes similares en Bélgica, Dinamarca, Austria, Checoslovaquia, Italia y otros países europeos. El siglo XX, presencia la expansión del cooperativismo a nivel mundial y con ella la consiguiente promulgación de leyes para su promoción y regulación; Se incluye Ecuador en esta tendencia, que dicta su Ley de Cooperativas en 1937. El desarrollo del cooperativismo va incidiendo progresivamente en las economías de los países, situación que permite también el desarrollo de la doctrina y su integración. Al consolidarse la conformación de la Alianza Cooperativa Internacional, como entidad representativa del cooperativismo a nivel mundial, se va posicionando como ente de consulta, difusor de la doctrina y praxis cooperativa, hasta el punto que, al finalizar la centuria, inclusive, la Organización de las Naciones Unidas dicta en 1996 la Resolución 51/58 que recomienda a los gobiernos proponer medidas legislativas y administrativas que favorezcan el desarrollo de las cooperativas. En el año 2002 surge la Recomendación 193 adoptada por la Organización Internacional del Trabajo que actualizaba otra recomendación con similar objeto y que, cuando se refiere a las características de las cooperativas, señala la sujeción a los principios y valores aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional. Importantes también son los pasos dados para dictar un cuerpo normativo común para las cooperativas, así el Estatuto

de la Sociedad Cooperativa Europea, aprobado por la Unión Europea y la Ley Marco para las cooperativas de América Latina que, inicialmente aprobada por la extinta Organización de Cooperativas de América (OCA) en 1988, es actualizada por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI), en el año 2012, en Panamá, por el Parlamento Latinoamericano, ampliando y cumpliendo a nivel de la región, una añeja resolución del Parlamento Andino, en el mismo sentido de propiciar la homologación de la legislación cooperativa de los países de la Comunidad Andina de Naciones.

En lo que tiene que ver con la Economía Social y Solidaria, en 1984, Honduras dictó una Ley del Sector Social de la Economía; Colombia en 1998 sancionó la Ley 454 que regula la Economía Solidaria; en el año 2012 Venezuela y México dictó una ley similar; Bolivia dictó su ley en el año 2013. España aprobó una ley similar y, finalmente Ecuador aprobó la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y de del Sector Financiero Popular y Solidario, como fuente de derecho económico solidario.

Sin embargo las legislaciones que involucran a todas las formas de organización de economía social, se establecen por primera vez en España con la Ley de Economía Social, marzo de 2011 y en Ecuador, la LOEPS, abril de 2011, pues las leyes conocidas hasta ese año, se refieren separadamente al cooperativismo o a la economía social, es decir su tratamiento normativo en conjunto, como parte integrante de un mismo sector de la economía, con características y esquemas doctrinarios similares se dan en estos dos países (Sánchez Montalván, Vaca, Padilla, & Quezada, 2014).

Para concretar la comprensión de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador, se retoma lo dispuesto por la Asamblea Nacional Constituyente que resuelve en el artículo 283 de la Constitución de la República, que el sistema económico es social y solidario; por tanto reconoce tres sectores de la economía: pública, privada y, otra de las formas de organización económica estará integrada por la Economía Popular y Solidaria, que incluirá los sectores cooperativos, asociativos y comunitarios. En el artículo 319 de la misma Constitución “se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas,

empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”, dando un paso adelante, frente a las prácticas y la legislación en otros países. Se incluye en la legislación el sector financiero popular y solidario, enumerando las formas de organización y disponiendo que cada sector tenga su normativa y control específicos y diferenciados, lo cual implica el reconocimiento constitucional a las distintas naturalezas jurídicas de los tres distintos sectores, como consta de los artículos 309 y 311. A más de la Economía Popular y Solidaria, la Ley de Economía Popular y Solidaria del Ecuador en el artículo 1 manifiesta, que se entiende como Economía Popular y Solidaria

...al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital (Asamblea Nacional, 2011, p. Art. 1).

Las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria (EPS) son:

- Las unidades socioeconómicas populares;
- Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, territoriales, entre otras identidades y, con fines exclusivamente económicos;
- Organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos, etcétera;
- Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividad económica;
- Los organismos de integración;
- Las fundaciones y corporaciones civiles cuyo objeto principal sea asesoramiento, capacitación, asistencia técnica financiera de las formas de organización del sector comunitario, asociativo y cooperativista;
- Cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales, entre otras entidades asociativas con propósito de captación de ahorros.

Estas formas de organización reordenan a organizaciones que estuvieron presentes desde hace algunas décadas en el Ecuador con distintas denominaciones, cuya base legal estaba en la ley de cooperativas, la ley de fomento artesanal, y algunos reglamentos provenientes del desaparecido Ministerio de Bienestar Social que daba legalidad a otros colectivos organizados desde el punto de vista económico; todas, actualmente han sido agrupadas, como parte del sector Económico Popular y Solidario.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario decreta que esta economía está sostenida no por “actos de comercio sino por actos solidarios” y se define a esta economía como:

...La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (República del Ecuador Asamblea Nacional, 2011, pág. Art 1)

“...Integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares” (República del Ecuador Asamblea Nacional, 2011, pág. Art 8).

Estas organizaciones según la misma ley, en el desarrollo de sus actividades, se regirán por varios principios, entre los que se destaca:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,

- La distribución equitativa y solidaria de excedentes (República del Ecuador Asamblea Nacional, 2011, pág. Art. 4).

Sintetizando entonces, la Economía Popular y Solidaria pone sus cimientos en la Constitución Ecuatoriana que asume:

...una definición sustantiva de economía, que podemos resumir como el sistema de instituciones, valores, normas y prácticas que organizan los procesos de producción, distribución, circulación y consumo dentro de una malla de relaciones de cooperación de los trabajos humanos entre sí y con la naturaleza y, cuyo sentido es la reproducción y desarrollo de la vida, es decir a) la generación de las condiciones materiales para el sustento o la subsistencia de todos y b) la reproducción intergeneracional ampliada de la vida. Esta es una definición antropológica, universal, referida al sustento material de la vida. Pero no es suficiente con agregar que se trata de la vida en sociedad. El tratamiento del conjunto de necesidades y deseos legítimos es un desafío fundamental de toda propuesta de socialismo para el Siglo XXI. (Coraggio, 2015, p. 2)

En lo que respecta al Buen Vivir, principio de la Economía Popular y Solidaria, Coraggio (2015) menciona que es un concepto colectivo, una forma de vida en convivencia cuya ejecución será definida por el propio pueblo ecuatoriano, no necesariamente solo sobre los consumidores limitados por el principio de escasez de recursos, sino por las “políticas públicas (y por tanto su orientación del Buen Vivir)... definidas participativamente” (Coraggio, 2015, p. 2).

Para concretar el buen vivir, la Constitución ecuatoriana alude al *Sumak Kausay*, por ser la forma que asume esa reproducción ampliada de la vida, que implica orientar el sistema económico de manera que permita lograr cuatro equilibrios:

- “El equilibrio de los seres humanos consigo mismo;
- El equilibrio entre los seres humanos;
- El equilibrio de los seres humanos con la naturaleza; y,
- El equilibrio entre las comunidades de seres humanos”. (Coraggio, 2015, p. 2).

Mientras que la economía formal se concentra en los equilibrios micro y macroeconómicos de mercado, aquí quedan subordinados a la obtención de otros equilibrios que dan su sentido a la Economía Popular y Solidaria.

2.3.3.3. Características de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador y en la Provincia de Pichincha. El Título VI de la ley, crea diversas nuevas instituciones: El Comité Interinstitucional de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Integrado por los ministros de Desarrollo Social, Economía y Producción que tiene un Consejo Consultivo con 9 representantes de Gobiernos Autónomos, Municipios, Juntas parroquiales y de las personas y organizaciones del sector. Hay dos entes reguladores: el Ministerio de Desarrollo Social para las organizaciones no financieras y una Junta de Regulación para las organizaciones financieras (conformado por un representante de desarrollo social, uno de economía y un presidente). Una Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (ente autárquico) que ejerce el control coactivo, otorga personería jurídica, impone sanciones (multas, dobles multas, suspensión temporal o definitiva del Registro), lleva estadísticas y fija tarifas de servicios de las cooperativas. Incluye una Intendencia para el control de las organizaciones del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Un Instituto Nacional de EPS para el fomento y promoción de las personas y organizaciones de la EPS cuyo Director es elegido por el Ministro de Inclusión Económica y Social. La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias que brinda servicios financieros y crediticios de segundo piso a las organizaciones, conducido por un directorio de 5 representantes de los Ministerios de Economía, Producción, Desarrollo Social, Finanzas y de Inclusión Económica y Social.

En el Ecuador “se estima que la Economía Popular y Solidaria representa el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 64% de empleo a nivel nacional” (Lizarzaburo, 2013), según los pronunciamientos de la Ministra de Inclusión Económica y Social: Doris Soliz. “El sector económico popular y solidario ha sufrido históricamente de una marcada carencia de información

confiable” (Boletín de Coyuntura N° 1, 2012), el mismo boletín informa que en el Censo Nacional Económico 2010, se analizaron 511,130 establecimientos que conforman el sector productivo del país, de los cuales 11.83% corresponde a Unidades Económicas Populares (UEP), pero no se cuantificó las asociaciones, cooperativas y sector comunitario pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria.

Se encuentran inscritas en la SEPS hasta abril de 2013, tres mil novecientas treinta y dos cooperativas, divididas en cooperativas financieras y no financieras, dentro de las no financieras se encuentran por ejemplo las de producción, que suman 431, correspondiendo al 14,94% de las cooperativas inscritas.

Con propósitos de control y supervisión la SEPS clasifica a las cooperativas de producción según los siguientes niveles:

Cuadro 4 Cooperativas de Producción. Intervalos por niveles.

COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN			
NIVEL	ACTIVOS (USD)	Número de Socios	Cantidad de Cooperativas
Nivel 1	0 - 200,000	Hasta 80	169
Nivel 2	200,000.01 o más	Sin importar número de socios	46
	Sin importar el valor de los activos	Más de 80	
Por categorizarse			431
TOTAL DE COOPERATIVAS			216

Fuente. Boletín Trimestral N° 1 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Se destaca que el 11,8% de las cooperativas de producción de nivel 2 agrupan el 63,2% de los activos totales del sector y, entre todas las cooperativas de este tipo los activos alcanzan únicamente el 5.5% de la

participación total y, estas organizaciones agrupan en conjunto apenas el 6,12% del total de socios. De acuerdo al Boletín Trimestral N°1, en provincias con mayor presencia de cooperativas existen hasta 19 organizaciones por cada 100,000 habitantes y en mayor porcentaje son de nivel 1. Se debe indicar también que estas cooperativas tienen características heterogéneas lo que ha hecho de la SEPS limita la información proporcionada.

Otra parte importante del sector cooperativo son las cooperativas financieras, éstas son organizaciones compuestas por un número considerable de personas reunidas de manera voluntaria, con el propósito de ejecutar actividades de carácter financiero con la responsabilidad de responder a sus miembros a través de mecanismos de control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y, en el caso de las cooperativas del sector 4, de la Superintendencia de bancos.

Estas cooperativas ejecutan las siguientes funciones:

- Captar depósitos a la vista y a plazo, con cualquier sistema autorizado.
- Realizar préstamos.
- Realizar cobranzas, pagos transferencias de dinero.
- Trabajar como un ente que emite tarjetas de crédito y débito.
- Obtener préstamos financieros de entidades financieras internacionales.
- Se puede agregar cualquier otra actividad financiera que tenga la previa autorización de la superintendencia.

La economista e investigadora de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Guiseppina Da Ros, menciona:

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales: a) la primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean -especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua; b) la segunda empieza a

partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista; c) la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966)... (Da Ros, 2007, p. 251).

Según los datos preliminares del Censo Nacional de Cooperativas realizado en el 2002, existirían en el país 2.668 cooperativas, ubicadas prácticamente en todo el territorio nacional, aunque con cierta concentración en las provincias de Pichincha (24%) y Guayas (16.5%). Los socios serían más de 781 mil, y los mayores porcentajes de afiliación estarían relacionados con las dos principales áreas de concentración señaladas (36.2% en Pichincha y 9.1% en Guayas) (Da Ros, 2007, p. 270)

Actualmente, a más de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera instituida en el artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, formula las políticas públicas, la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero dictamina que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. La junta determinó una nueva segmentación en la Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario en el artículo 1, que clasifica en los siguientes segmentos:

Cuadro 5 Intervalos de Segmentación de Cooperativas Financieras.

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000.00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000.00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente. Boletín Trimestral N° 1 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En el artículo 2 de la mencionada Norma, las cooperativas financieras de los segmentos 3, 4 y 5, se segmentarán adicionalmente al vínculo con sus territorios. Lo que implica que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados. Adicionalmente, en el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine.

En lo que respecta al objetivo para fortalecer y dinamizar los sistemas alternativos de ahorro y crédito, se han planteado proyectos como: Capacitación, asistencia técnica para la constitución de cajas de ahorro. Seguimiento financiero de las cajas constituidas y de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (balance social). Dotación de herramientas informáticas y seguimiento.

Gustavo Baroja (2013), Prefecto Provincial de Pichincha, reflexiona en cómo pensar una visión de desarrollo desde lo Territorial –Gobierno de la Provincia de Pichincha– con la aplicación de la Economía Popular y Solidaria:

El fomento productivo implica un entendimiento de las tres economías, de su articulación, de su complementariedad, de una visión del territorio en el cual la red de actores productivos generan acuerdos, alianzas, consensos diálogos, que permiten ver la producción no de manera segmentada por ejes o por productos sino desde una visión de territorio (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA ICCA; Sergio Sepúlveda, Adrián Rodríguez, El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural; San José, Costa Rica Agosto, 2003).

El territorio es el espacio en el cual se desarrollan todas las actividades sociales, culturales, productivas gastronómicas turísticas, financieras es por tanto el espacio en el cual el desarrollo desde abajo y desde adentro es una posibilidad real.

Para lograr que estos procesos se vuelvan tangibles se han implementado mecanismos de planificación territorial el Ecuador y Pichincha, se piensan desde los territorios con los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOTS) que articula a los GADS con la planificación nacional y con el Plan nacional del Buen Vivir.

En esta lógica el GADPP⁴ ha diseñado una Estrategia Productiva que implica un visión desconcentrada y de cercanía en cada cantón, una zonificación territorial en base a potencial productivo que implica un vínculo con lo urbano, que requiere alimentos, frescos y procesados, y reconocer que la vida en lo urbano mejora, cuando mejora la vida en lo rural, el vínculo de una y otra hacen una dependencia de servicios y oportunidades que existen en estos dos contextos.

Esta visión busca generar una inclusión productiva en la cual los productores actores de la EPS pueden ser los propietarios de sus empresas de transformación con circuitos de distribución y comercialización de cercanía, y con productos claves de exportación directa.

La Dirección de Gestión de Economía Solidaria (DGES) del Gobierno de Pichincha creada en el año 2011, asumiendo las competencias de Fomento Productivo, ha priorizado a los actores de la Economía Solidaria con políticas y proyectos que apuntan al Desarrollo Territorial.

La Dirección de Gestión de Economía Solidaria (DGES), busca generar dinamismo económico, fortaleciendo el potencial de cada territorio para ello ha diseñado objetivos, programas y proyectos que se ejecutan a nivel Territorial considerando su potencial. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2013, p. 45)

A más del sector cooperativo, el asociativo es representativo en el Ecuador. El SRI ha reconocido 1.683 asociaciones del Sector Asociativo que conforman el sector Económico Popular y Solidario a nivel nacional. Estas organizaciones se encuentran concentradas mayoritariamente en la región Sierra, con un 48.8% del total de asociaciones a nivel nacional. En la Provincia de Pichincha se encuentran el 13.4% de las organizaciones de este sector, en segundo lugar se encuentra la Provincia de Manabí con el 10.5%, y en tercero está Tungurahua con el 8.4% (Boletín de Coyuntura N° 1, 2012). El Boletín Trimestral N° 1 (2013), evidencia que la información proporcionada por la SEPS no plantea una discusión más allá de las definiciones enmarcadas en los instrumentos legales, desde la dinámica de un concepto que aún no ha sentado bases sólidas en la economía, como lo es el concepto de Economía Popular y Solidaria.

⁴ Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Pichincha

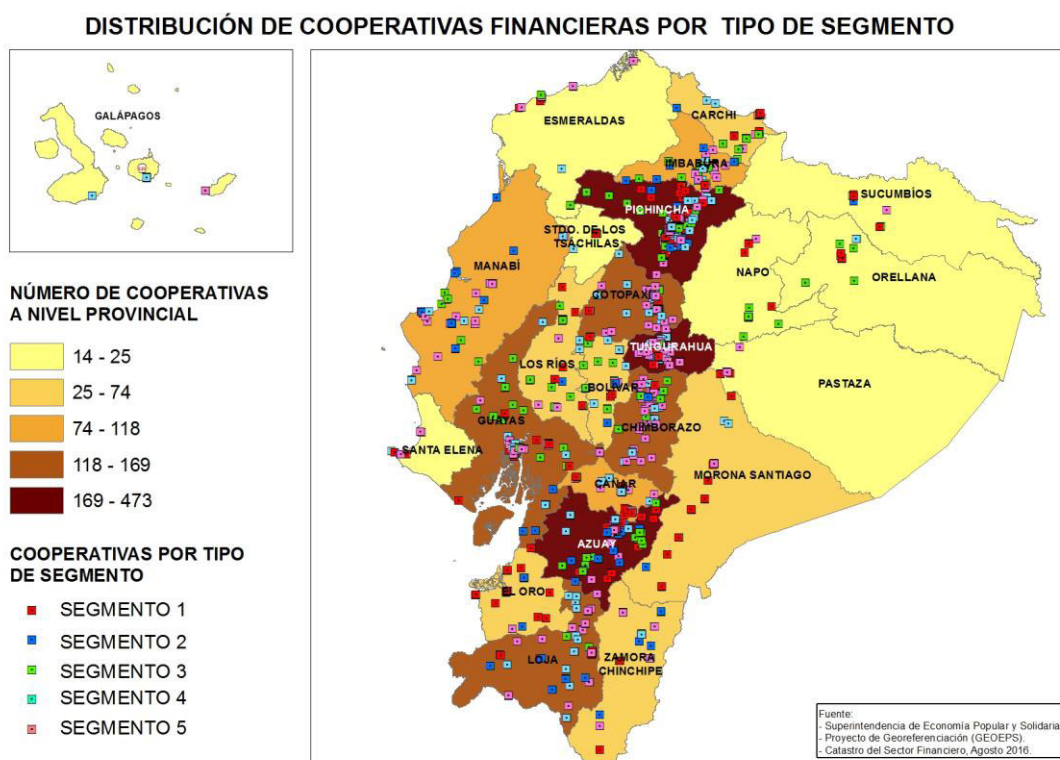


Figura 8 Distribución de Cooperativas Financieras en el Territorio Ecuatoriano.

Fuente. <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo> (2017)

Las Estadísticas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria muestran la concentración de las sociedades de personas que se han unido de forma voluntaria, con el propósito de satisfacer necesidades comunes: económicas y sociales. Estas cooperativas como se visualiza en la Figura 8, están concentradas principalmente en tres Provincias del Ecuador, Pichincha, Tungurahua y Azuay; siendo la primera, la Provincia de Pichincha la más representativa, con presencia de Cooperativas Financieras del sector 3; desde el año 2013 que se inicia esta investigación, la situación no ha cambiado.

2.3.3.4. Gerencia General en Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria. La gerencia general en las cooperativas financieras es una instancia autónoma del gobierno cooperativo, encargada

de la dirección y administración, acciones que son ejecutadas desde los principios de la Economía Popular y Solidaria; procura el beneficio de la comunidad con la que se relaciona, fundamentalmente de los socios y empleados, a estos últimos, en esta tesis se los nombra como colaboradores.

El artículo 95 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, establece que:

Para ser designado Gerente de una cooperativa de los segmentos tres y cuatro, el postulante, deberá acreditar título profesional de, al menos, tercer nivel en administración, economía, finanzas, o ciencias afines, de conformidad con la ley que regule la educación superior o experiencia mínima de cuatro años como administrador, responsable de áreas de negocios, financieros o de administración de riesgos, en cooperativas de ahorro y crédito u otras instituciones de la economía social y solidaria y finanzas solidarias. (Asamblea Nacional, 2011)

Las funciones del gerente general están dispuestas en el artículo 44 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria; como atribuciones, en cuanto a la gestión administrativa y, como responsabilidades en lo referente a toma de decisiones con base en los principios cooperativos y de la EPS. Artículo 44.- Atribuciones y responsabilidades.- Son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

Representar legal, judicial y extrajudicial a la cooperativa; proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos para el buen funcionamiento de la institución; presentar al consejo de administración los planes estratégicos y su presupuesto anual; responsabilizarse por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa; informar periódicamente al consejo de administración; contratar al personal; administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera; Informar de la gestión a la asamblea general y al consejo de administración; cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos; contraer obligaciones a nombre de la cooperativa; suministrar la información personal requerida por los socios; mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa; Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa; estar presente en las sesiones del consejo de administración; y las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa. (Asamblea Nacional, 2011)

De acuerdo a Cano y Céspedes (2001), este gerente general ostenta competencias importantes en su calidad moral y ética, como el no involucramiento en conflictos de intereses; entregar al consejo de administración y vigilancia, a los socios y colaboradores de la cooperativa información necesaria y relevantes sobre aspectos económicos y sociales que son de su interés, en modo transparente, con la consecuente asunción de actividades sugeridas en respuesta a la información que se les ha dispuesto; orientar el manejo salarial con los códigos de ética de la cooperativa.

Al igual que en la empresa, Muñoz y De la Cuesta (2010) mencionan que en las organizaciones cooperativas, el objetivo principal es incrementar el valor de la organización, que implica generar beneficios para los involucrados, como los socios o los colaboradores; para este fin la toma de decisiones proveniente del gerente se sostiene en los principios y valores cooperativos y, en decisiones que no afecten las relaciones internas y externas así como la naturaleza de los productos y servicios financieros que se ofertan en el mercado de la Economía Popular y Solidaria.

Para Amaya J. (2010), tomar decisiones acertadas comporta procesos de razonamiento enmarcados en la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, la creatividad, a fin de pensar y evaluar todas las probabilidades de riesgo.

Otra de las características fundamentales en un gerente de la Economía Popular y Solidaria es la rendición de cuentas, que lleva a término de cumplimiento una las funciones determinas en la Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria. La rendición de cuentas transparenta a socios, colaboradores, grupos de interés, las operaciones de la cooperativa y los resultados en periodos estipulados de tiempo.

En un sentido amplio, se entiende por rendición de cuentas “el conjunto de derechos y responsabilidades existentes entre los ciudadanos y las

instituciones que afectan a su vida” (Newell y Bellour, 2002). Existe un antecedente en el ámbito de la jurisprudencia que dota de mayor singularidad a esta definición general. “la justicia debe llevarse a cabo, y hacer ver que se lleva a cabo” axioma que puede aplicarse al ámbito analizado de la siguiente forma: “responsabilidad debe cumplirse, y hacer ver que se cumple “. En este sentido, la rendición de cuentas viene a significar que uno no solo es responsable de algo o alguien sino que tiene que demostrarlo... y ser evaluado por ello. (Toledano,, Guimarães, Illan , & Farber , 2008, p. 18).

Es relevante ubicar al gerente de la EPS dentro del contexto de gobierno corporativo, porque la gestión y consecuentemente el liderazgo de éste se enmarca en esta particularidad, la OCDE (2005) aporta con una acepción de gobierno corporativo, como los procedimientos y procesos que controlan y dirigen una organización. La estructura de gobierno corporativo establece la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes partícipes de una organización, como son el consejo de administración, los directivos, los accionistas, y otros stakeholders; así como las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones.

En esencia involucra el desarrollo de las actividades funcionales de la organización, en las que el gobierno prima y vela por los derechos y obligaciones de todos los partícipes, aportando conceptos éticos en todos los procesos de la institución.

En este sentido, uno de los partícipes: la Asamblea Nacional, en el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria establece que entre sus atribuciones y derechos, artículo 29, puede “remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes” (Asamblea Nacional, 2011). En el artículo 30 indica que “...conocerá, aprobará o rechazará los informes económicos y de gestión del Gerente...” (Asamblea Nacional, 2011). De acuerdo al artículo 45 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, siendo de libre designación y remoción por parte del Consejo

de Administración y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa. (p. Art. 45)

Así mismo, las atribuciones y derechos del consejo de administración, según el artículo 34, numeral 9, con respecto al gerente son “nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica” (Asamblea Nacional, 2011).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Se ha considerado procedente escoger dos teorizaciones sobre liderazgo, una de ellas con falsaciones a lo largo de más de 50 años, el Liderazgo Transformador; y, la otra un concepto más nuevo, que empieza a ser falseado más exhaustivamente: el liderazgo trascendente; así mismo se elige la motivación desde la perspectiva de Pérez López Juan Antonio: la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. Se construye esta superposición para identificar si es posible un liderazgo más altruista, acorde con las tendencias de la primacía del ser humano, característica relacionada a los fines de la Economía Popular y Solidaria, que den paso a realizar comprensiones sobre si las dos teorías explicarían el fenómeno de liderazgo y la motivación en las organizaciones del sector estudiado.

El estudio de campo se realiza en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, segmento 3, vigentes en el año base de esta investigación, se señala que las cooperativas pueden diferir de sector en el tiempo, es la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera la que dispondrá el cambio al segmento cuando corresponda, situación que justificaría que ciertas unidades muestrales ya no pertenezcan a dicho sector tres en el futuro.

El segmento tres se ha elegido por ser organizaciones con estructuras organizacionales más sólidas y convencionales. Se escoge a la Provincia de

Pichincha porque es una de las provincias con mayor presencia de cooperativas financieras inscritas, al año que inicia esta investigación: 2014.

El análisis de la hipótesis conduce a la adopción de dos de los “esquemas de investigación” de la tradición metodológica: el esquema descriptivo y explicativo. Es decir el alcance de los objetivos que persigue la metodología es la descripción y explicación, porque estos dos esquemas se encuentran estrechamente vinculados, debido a que una exhaustiva descripción del *proceso generativo*, se transforma entonces en una explicación de lo que resulta del mismo.

Describe con precisión las regularidades de atributos del objeto de estudio, a través de los factores y la función relativa de cada una de las variables del presente estudio, con la finalidad de construir inicialmente categorías y criterios tipológicos. Posteriormente se identificará las relaciones de determinación causal entre variables.

La hipótesis es sustantiva. Adicionalmente, el vínculo causal es concebido como causa unidireccional, bajo el supuesto de que la motivación está determinada por diversos factores del liderazgo (fuerzas poderosas), que además actúan conjuntamente, dejando aislado otros factores del liderazgo cómo las decisiones tomadas y el modelo de dirección.

3.1. Diseño de investigación

El tipo de diseño de la investigación recoge las recomendaciones de Hernández, Fernández & Baptista (2010) quienes se sustentan en el pensamiento de Selltitz, Jahoda, Deutsch y Cook (1965), Babbie. (1979), Dankhe (1986), entre otros autores.

Hernández, Fernández & Baptista (2010) al referirse al diseño de investigación conciben el diseño experimental y no experimental.

Los mismos autores para estudiar los diseños experimentales, se basan en la metodología de Campbell y Stanley (1966) "...quienes dividen los diseños experimentales en tres clases: a) preexperimentos, b) experimentos "puros" y c) cuasiexperimentos" (Hernández, Fernández, & Batista, Metodología de la investigación, 2010, p. 135)

En el caso del otro diseño, la investigación no experimental, explican que son "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan a los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos". (Hernández, Fernández, & Batista, Metodología de la investigación, 2010, p. 149)

La presente investigación es de carácter no experimental, porque no se manipula, ni tampoco se construye una situación para las variables de forma intencionada, además porque se las observa en su contexto natural, para después analizarlas.

En este sentido, se observa la situación ya existente con la información recabada a través de la recolección de datos a los gerentes, colaboradores y consejos de administración de las Cooperativas Financieras del Sector 3 de la Economía Popular y Solidaria en la Provincia de Pichincha, sin tener control sobre la variable independiente, liderazgo y, sobre la variable dependiente, motivación; no se influye sobre ellas, porque ya sucedieron en el tiempo, al igual que sus efectos ya estaban presentes.

Este diseño no experimental, por tanto, permite que con la información obtenida se describa y luego se analice su relación de causalidad, según lo expresado *ut supra*.

3.1.1. Tipos de diseño de la investigación no experimental

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández, & Batista, Metodología de la investigación, 2010, p. 151).

Al ser una investigación no experimental, desde su dimensión temporal, es una investigación transeccional, que recolecta información de las variables en los meses de febrero, marzo 2015 para la prueba piloto y de análisis previo del instrumento; y, noviembre de 2016 a marzo del año 2017, el tiempo se extiende por los tiempos dispuestos por las propias cooperativas para someterse al levantamiento de la información. Estos meses no se refieren a la recolección en una misma cooperativa, sino a todas las cooperativas investigadas, lo que significa que se investigó cada cooperativa en fechas determinadas, a fin que el estudio sea en los mismos sujetos, utilizando adicionalmente sus condicionantes específicos en el tiempo, como la disposición, circunstancias por las que atravesaban, etc.

El objetivo de esta investigación con diseño transeccional es conocer en ese momento, con los datos recolectados, si existe relación de causa efecto entre la “liderazgo” y la “motivación”. Adicionalmente, se diseña como transeccional descriptivo al indagar la incidencia de las categorías de las variables en la población de estudio.

3.1.2. Alcance de la investigación

La parte cuantitativa que se desarrolla en esta tesis define un alcance explicativo, porque determina las causas de los fenómenos de estudio que “generan un sentido de entendimiento y son sumamente estructurados”

(Hernández, Fernández, & Batista, Metodología de la investigación, 2010, p. 77)

El estudio de las variables es descriptivo y explicativo, realiza una observación objetiva de la realidad con atención a los datos, a través de la encuesta, con determinación de factores relevantes llevados a ítems de un cuestionario, subsumido en un enfoque neo-positivista, por la explicación de resultados y fundamentación de la comprobación de la hipótesis, que combinados con el análisis de la teoría permite falsearla.

La hipótesis se plantea como una formulación con vínculo causal entre variables, que posteriormente postula un nuevo sentido a los hechos del liderazgo gerencial y la motivación del personal en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria de la Provincia de Pichincha, basando sus consideraciones en un amplio número de factores y, su función relativa en la comprensión del fenómeno, como sistemas complejos sometidos a transformaciones; esta asignación de causalidad sigue las recomendaciones de Buckley, 1967.

Se parte de la concepción que el concepto de causalidad plantea una problemática, al ser un juicio intelectual que relaciona hechos, desde una validación que no será en ningún momento concluyente; dado que Buckley (1967) indica que un "...modelo de simple causación y correlación, así como su metodología es lamentablemente inadecuado para encarar sistemas complejos adaptativos" (Buckley, 1967, p. 106), lo que implica lo ya expresado *ut supra* sobre la falsación.

Por tanto, el estudio identifica la relación causal, es decir se le asigna al enfoque de 'liderazgo' la función de causa y, a la 'motivación' de efecto del enfoque de 'liderazgo'; dando la posibilidad de explicar, partiendo de la hipótesis, cómo la motivación del personal expresa el enfoque de liderazgo de las cooperativas financieras en estudio. Esta lectura de los hechos investigados, se respalda en la teorización de las variables.

Para fundamentar la atribución de causalidad se utiliza el modelo de Austin Bradford-Hill:

- a) La fuerza de asociación: la intensidad de relación entre el liderazgo y la motivación es alta, lo que a decir de este modelo implicaría que a mayor intensidad de relación entre las variables, mayor probabilidad de que exista relación.
- b) La secuencia temporal: la actuación del líder precede a la motivación, es decir la causa precede al efecto.
- c) Efecto dosis-respuesta: cuanto mayor es el tiempo de contacto entre el líder y el colaborador, mayor es la influencia y la naturaleza de la motivación por parte del colaborador.
- d) Consistencia y replicabilidad: Diversos estudios, antes que éste, han encontrado la relación entre las dos variables investigadas.
- e) Plausibilidad biológica: La relación causal es coherente con los principios científicos aceptados en la actualidad sobre la relación entre el liderazgo y la motivación.
- f) Especificidad de asociación: La verosimilitud de la relación causal es alta, porque la causa: liderazgo conduce a un único efecto relevante: la motivación.
- g) Analogía: Analogías con otras asociaciones causales, como por ejemplo la dirección de las cooperativas financieras es causa de competencias específicas en el colaborador-empleado.
- h) Se deja de lado la “evidencia experimental” que propone Austin Bradford-Hill, porque se explica que esta es una investigación no experimental.

Previo al estudio causal, se describe la realidad, en vista de que mide de forma independiente las variables: “liderazgo”, utilizando para este paso el “*Multifactor Leadership Questionnaire*” desarrollado por Bass y Avolio (1996) probados en otros contextos y la encuesta desarrollada por la autora, sobre liderazgo trascendente; y, para la variable “motivación”, la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, mediante instrumentos validados por la misma investigadora.

En concordancia con los párrafos anteriores, la investigación se presenta como no *experimental- transeccional*, descriptiva y correlacional: causa - efecto.

3.2. Población de estudio

La población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Selltiz et al., 1980)” (Hernández, Fernández, & Batista, Metodología de la investigación, 2010, p. 174) sobre la que se generaliza los resultados. Otro autor la define como el “conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen características comunes, tales como: homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad” (Wigodski, 2010).

Para realizar el análisis del liderazgo y la motivación se considera el conjunto total de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidaria del segmento 3 de la Provincia de Pichincha, vigente en el último trimestre del año 2014 y, registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS);

La unidad de análisis representa la masa crítica del sujeto de estudio: por una parte los miembros del consejo de administración de las organizaciones de base, cuyo trabajo es muy cercano al gerente de la cooperativa; los gerentes (dirección general) que ejerce el liderazgo; y, el personal de las Cooperativas Financieras de la Provincia de Pichincha del Sector Económico Popular y Solidario, pertenecientes al segmento 3; estas cooperativas estudiadas poseen características comunes en cuanto al segmento al que pertenecen, tales como: cantidad de activos, número de socios y número de cantones en los que se encuentran presentes.

Para una mejor comprensión de los tres segmentos que discriminan a las cooperativas financieras de la EPS. El Cuadro 6 muestra la estructura de los segmentos al año 2015.

Cuadro 6 Parámetros de Intervalos de Segmentación de Cooperativas Financieras.

Segmento	Activos (USD)	Cobertura (Número de cantones)	Número de socios
Segmento 1	0 - 250.000	1	más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000	1	hasta 700
Segmento 2	250.001 - 1'100.000	1	más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1'100.001 - 9'600.000	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7.100
Segmento 3	1'100.001 o mas	Sin importar el número de cantones en que opera	más de 7.100
Segmento 3	9'600.001 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	Hasta 7.100

Fuente. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Las cooperativas financieras de Pichincha que pertenecen al segmento 3 a la fecha de la investigación, se encuentran en la Anexo 1 (Tabla 1). Después de realizar las solicitudes formales para el levantamiento de la información en las entidades del segmento 3, se han escusado de participar en el estudio algunas cooperativas, argumentando diversos motivos, entre los cuales se encuentran las políticas institucionales o la interrupción en el normal desarrollo de las actividades laborales, por esta razón las cooperativas investigadas son las constantes en el mismo Anexo 1 (Tabla 2).

3.3. Tamaño de la muestra

Wigodski (2010) indica que la muestra es una parte de la población de interés, sobre la cual se recolectará datos y debe ser representativo de la población. La aplicación del muestreo resulta indispensable debido a razones de tiempo, recursos y esfuerzo; pero a su vez, el subconjunto de la población en estudio, debe ser lo suficientemente representativo para poder realizar su generalización. Entre más grande sea la muestra, mayor será la posibilidad de que ésta sea representativa de la población.

Por haber obtenido la negativa de participar en el estudio del 40% de las cooperativas del sector, se realiza un censo en cuanto el número de cooperativas investigadas, sin embargo se realizó una muestra estratificada para los evaluadores, a fin de que la parte de la población de interés, sobre la que se recolectó los datos, garantice que sea representativa de la población para las generalizaciones, es decir, en cada cooperativa se encuentran tres estratos para que exista representatividad en la evaluación del gerente por cooperativa.

La estratificación se planteó por evaluadores, porque se cree que es necesario identificar la percepción que tiene el gerente de su liderazgo y motivación ejercida, así como las de su personal, implicados directamente en el proceso; y, las de los miembros de consejos de administración, que dada su cercanía a la administración pueden emitir opinión al respecto. Esta comprensión de los datos, permite hacer estimaciones más objetivas sobre el tipo de liderazgo y motivación presente en las cooperativas financieras investigadas.

Se determina el tamaño de la muestra de la población, con el ya referido muestreo estratificado, con los criterios de:

Población (N): 238

Error estándar (e) 0,03

Nivel de confianza (Z): 0,95

Nivel de significancia (α): 0,05

Z-escore para nivel de confianza dado (Z^2): 1,96

Varianza para cada estrato (p): Nivel de variabilidad para comprobar la hipótesis, cuando se desconoce la proporción se asume un error tipo I, es decir la probabilidad de aceptar una hipótesis como falsa, cuando realmente es falsa: 0,5.

$$n = \frac{\sum (N_h \sqrt{p_h q_h})^2}{N^2 \left(\frac{e^2}{Z^2} \right) + \sum N_h p_h q_h}$$

$$n = \frac{\sum (238_3 \sqrt{0,5_3 0,5_3})^2}{238^2 \left(\frac{0,3^2}{1,96^2} \right) + \sum 238_3 * 0,5_3 * 0,5_3}$$

$$n = 194,597$$

Bajo estas condiciones el tamaño de la muestra es de 195 unidades muestrales, detalladas en el cuadro 7.

Para cada uno de los estratos se seleccionó y recogió la información de las unidades muestrales en forma aleatoria.

Cuadro 7 Tamaño de la muestra.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	Personal	Miembros del consejo de administración	Gerente	Total por cooperativa
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Textil 14 De Marzo	22 personas	12 personas	1 persona	35 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Politécnica Ltda.	8 personas	4 personas	1 persona	13 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Juan De Cotogchoa	21 personas	8 personas	1 persona	30 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fondo Para El Desarrollo Y La Vida	29 personas	5 personas	1 persona	35 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Para La Vivienda Orden Y Seguridad	10 personas	4 personas	1 persona	15 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Pedro Moncayo Ltda.	25 personas	14 personas	1 persona	40 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Suboficiales De La Policía Nacional	21 personas	5 personas	1 persona	27 personas
TOTAL	137 personas	51 personas	7 personas	195 personas

Fuente. Autora

3.4. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, será la de tipo cuantitativo, con diseño de un instrumento para medir el Liderazgo Trascendente y, la motivación desde la perspectiva de lo trascendente y extrínseca-intrínseca; adicionalmente se aplicó a la misma población de estudio, el instrumento diseñado por Bass y Avolio para medir Liderazgo Transformador.

En cuanto a este último, se presenta un recuento de los resultados obtenidos con la aplicación del *Mutifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) que mide el Liderazgo Transformador, durante la investigación exploratoria. Este análisis tuvo como propósito generar insumos suficientes para identificar la presencia de este liderazgo y diseñar el modelo de investigación.

Los datos que se presentan son resúmenes de los resultados de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria en Pichincha, segmento 3, escogidas por su disponibilidad para participar en el estudio exploratorio: Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de los Bancos, Cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro Ltda., Cooperativa de ahorro y crédito Manantial de Oro Ltda., Cooperativa de ahorro y crédito Choco Tungurahua Runa Ltda., Cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón, Cooperativa de ahorro y crédito 16 de Julio Ltda., Cooperativa de ahorro y crédito Alianza Minas Ltda., Cooperativa de ahorro y crédito Corporación Centro Ltda. Los resultados son procesados para esta parte de la investigación por Mind Garden Inc., compañía que posee los derechos del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio.

Las cooperativas se las denominará con un nombre atribuido, en atención al ofrecimiento realizado, de no identificarlas por su nombre. Se utiliza las siglas del Cuadro 8 para el análisis del Liderazgo Transformador.

Cuadro 8 Siglas utilizadas por el MLQ.

Nombre del estilo de liderazgo de alcance total	Sigla
Liderazgo transformacional	(5 I's)
Atributos idealizados	AI
Comportamientos idealizados	Cid
Motivación inspiracional	MI
Estímulo intelectual	EI
Consideración individualizada	CI
Liderazgo transaccional	LTrans
Recompensa contingente	RC
Gerencia por excepción: Activo	GPEA
Comportamiento pasivo-evasivo	CPas
Gerencia por excepción: Pasivo	GPEP
Laisses-Faire	LF

Fuente. Mind Garden Inc.

Elaborado por la Autora

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito I (EC), los resultados del *Summary* están en la Figura 9:

Se expone en primera lugar los resultados del único gerente que presenta datos no relacionados con el resto de gerentes estudiados. Está muy por debajo de los estándares universales en liderazgo transformacional y transaccional y, por encima de lo requerido, en el Comportamiento Pasivo-Evasivo. Se puede observar en las calificaciones por evaluador, no expuestas aquí, que se autocalifica muy por encima de lo que lo hacen sus evaluadores, por esta razón, se cree que no hay conciencia de su forma de ejercer liderazgo.

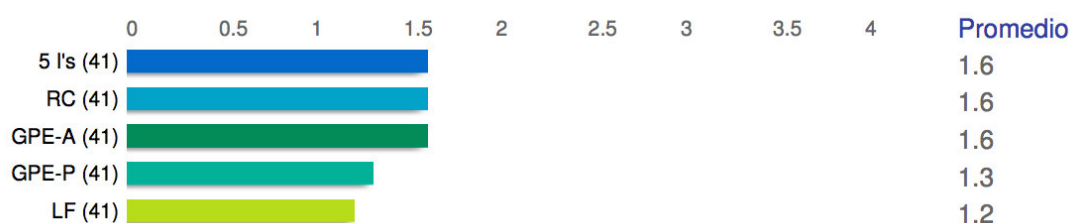


Figura 9 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera I (EC).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (41) es el total de evaluadores

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito II (IM), los resultados del *Summary* son:

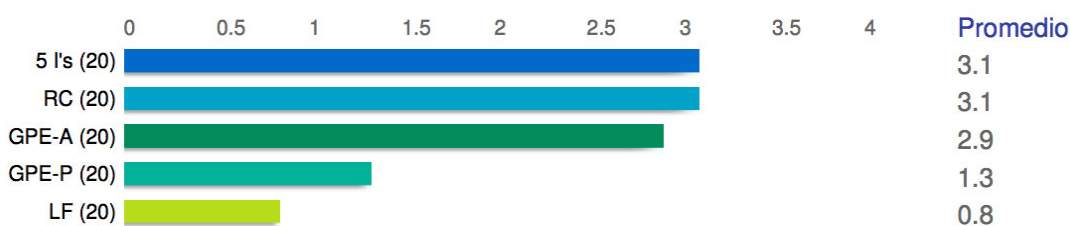


Figura 10 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera II (IM).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (20) es el total de evaluadores

Se puede verificar que este líder, en cuanto transformacional está dentro del Índice de Referencia de Investigación Validado, que debe ser igual o superior a 3. En cuanto al liderazgo transaccional el Índice de Referencia de Investigación Validado debe estar entre 2 y 3 en RC, sobrepasando con una décima en este punto; la GPE-A debe estar entre 1 y 2, sin embargo se pasa por un punto; eso significa que el líder es más transaccional de lo que los estándares considerarían como adecuado. El comportamiento Pasivo-Evasivo, no presenta importancia en este líder.

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito III (JP), los resultados del *Summary* son:

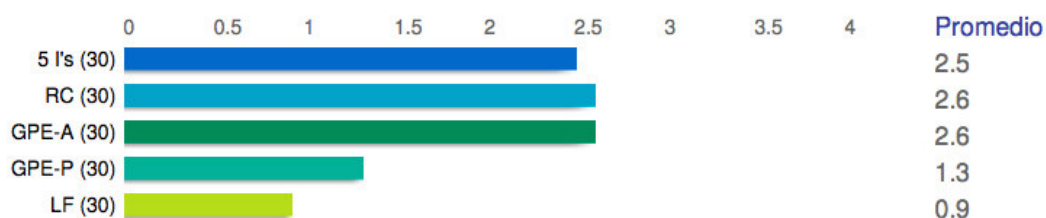


Figura 11 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera III (JP).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (30) es el total de evaluadores

Con los Índice de Referencia de Investigación Validados ya expuestos, se puede identificar que este líder está por debajo en 0,5 de los estándares mínimos requeridos en lo que a liderazgo transformacional se refiere. Mostrando un liderazgo transformacional muy marcado, y un “no liderazgo” LF sin importancia.

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito IV (JCM), los resultados del *Summary* son:

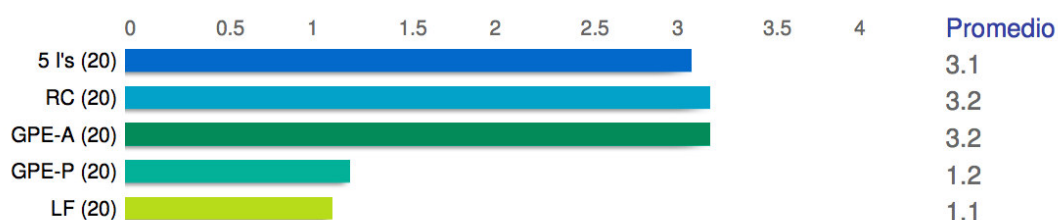


Figura 12 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera IV (JCM).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (20) es el total de evaluadores

Este es un líder transformacional, pero también es un líder transaccional y muy poco representativo en cuanto al “no liderazgo” LF.

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito V (MP), los resultados del *Summary* son:

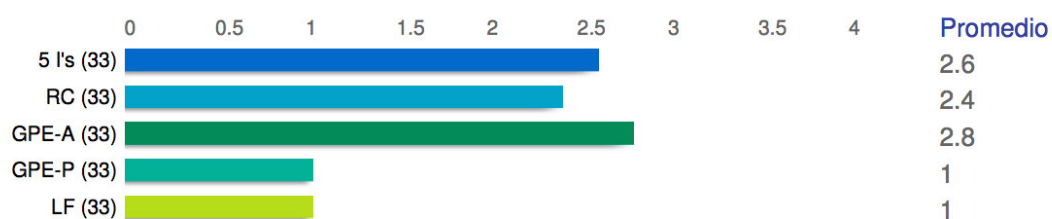


Figura 13 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera V (MP).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (33) es el total de evaluadores

Este líder está por debajo del Índice de Referencia de Investigación Validado para el liderazgo transformacional. Es un líder muy transaccional y no presenta un Comportamiento Pasivo-Evasivo fuera del estándar.

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito VI (MS), los resultados del *Summary* son:

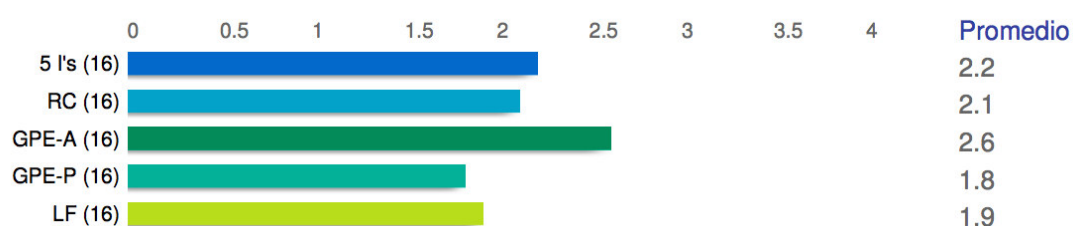


Figura 14 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera VI (MS).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (16) es el total de evaluadores

Líder poco transformacional y muy transaccional, por debajo del Índice de Referencia de Investigación Validado en el primero y, por encima de él en el segundo.

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito VII (HO), los resultados del *Summary* están disponibles en la Figura 15.

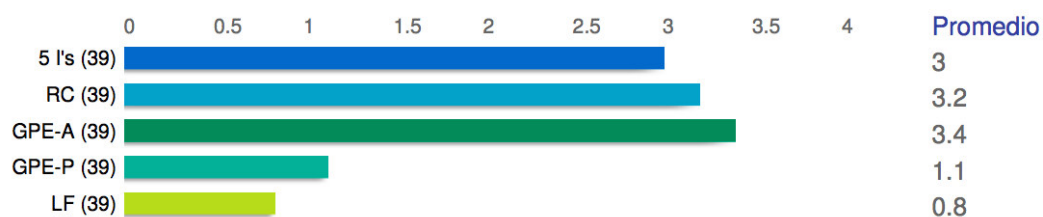


Figura 15 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera VII (HO).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (39) es el total de evaluadores

Es un líder transformacional, pero fundamentalmente es un líder transaccional, con presencia aceptable de Comportamiento Pasivo-Evasivo.

Para la Cooperativa que se denominará en este estudio Cooperativa de ahorro y crédito VIII (YE), los resultados del *Summary* son:

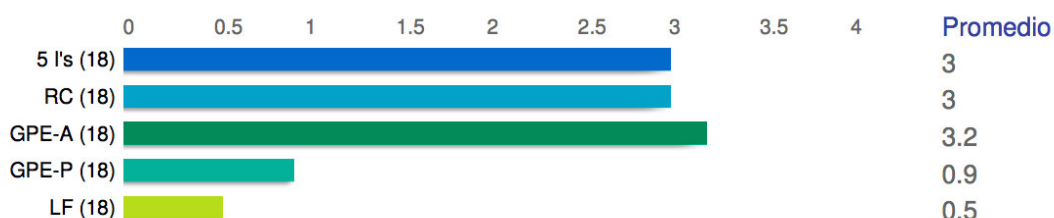


Figura 16 Resumen de Liderazgo Transformador de la Cooperativa Financiera VIII (YE).

Fuente. Mind Garden Inc.

Nota. (18) es el total de evaluadores

Es un líder transformacional, sin embargo también es un líder transaccional, con presencia aceptable de Comportamiento Pasivo-Evasivo.

La conclusión de este análisis es, que existen gerentes de cooperativas financieras, en el momento del estudio, que tienen un Liderazgo Transformador y otras no presentan un Liderazgo Transformador. Estas

últimas se verifican en ciertos desajustes por la presencia (en algunas cooperativas financieras) de valores: adicionales al 1, en el Comportamiento Pasivo-Evasivo, porque de acuerdo a *Mind Garden Inc.* (2015) el Índice de Referencia Validado debe tener una frecuencia ideal entre 0 (no en absoluto) y 1 (de vez en cuando); y, valores menores que 3, Índice de Referencia Validado, para el liderazgo transformacional.

Se anota que, una vez que *Mind Garden Inc.* generó los reportes de liderazgo, fueron puestos a disposición de las autoridades de las cooperativas estudiadas. Estos reportes tuvieron la siguiente estructura:

- Modelo de liderazgo de alcance total, medido por MLQ, con valores resumidos en promedios: generales, de los evaluadores y de autoevaluación, que dieron cuenta del perfil de liderazgo del gerente en cuestión; comparación con perfiles de liderazgo óptimos, según indican las investigaciones realizadas hasta el momento.
- El perfil luego es comparado con estándares universales como medio para realizar *benchmarks*.
- Pautas para establecer su propio plan de desarrollo de liderazgo, las fortalezas y debilidades de liderazgo transformacional, por separado; y, diferencias entre su evaluación y las de sus evaluadores.
- La sección final contiene toda la data, por evaluador, sin identificarlo y, por ítem.

Con esta información se pretende dar los insumos para mejorar el liderazgo de los gerentes de las cooperativas financieras, no para hacer comparaciones en el tiempo.

3.4.1. Construcción del instrumento de medición

Para recolectar los datos se parte de entender lo que significa el modelo que se propone para una investigación, Kant (2003) [1787] expresa que las modelizaciones son enlaces que el sujeto cognoscente realiza entre

elementos que conforman su experiencia, Willard van Orman Quine (1967) refiriéndose al mismo tema dijo que implicaba relacionar experiencias entre sí, de modo conveniente.

En el discurso científico es habitual referirse a esos modelos de modo metafórico... lo que se hace es trazar algún tipo de analogía entre el fenómeno que se desea comprender y algún otro fenómeno ya conocido. Adoptar un modelo es asumir un compromiso ontológico, es decir asumir una presunción acerca de “*lo que hay en el mundo*” y de lo que entonces se puede esperar de él.

...y esos compromisos se expresan como *regularidades de experiencias*. (Ynoub, 2015, p. 41)

La modelización de base operacional para este estudio científico se fundamenta en el compromiso ontológico con el Liderazgo Transformador y el trascendente, así como, la motivación extrínseca-intrínseca y la trascendente; y, las posibles analogías con estas calidades de motivación y liderazgo en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria del sector 3 en Pichincha – Ecuador. La teoría mencionada se refleja en las dimensiones e indicadores del modelo; El Liderazgo Transformador, se considera desde la base de la fase exploratoria, que muestra la presencia del Liderazgo Transformador en las cooperativas financieras investigadas.

No se expresará en esquemas formales matemáticos el modelo para esta investigación, por la naturaleza cualitativa del liderazgo y la motivación; y, el enfoque más holístico que se le quiere dar; con una modelización que la tradición dialéctica identificó como macroesquemas de modelización, es decir el modo en que sus respectivos objetos son concebidos y modelizados, particularmente como una modelización estructuralista que establece relaciones entre las partes (componentes) y el todo.

Por la naturaleza misma de su objeto o por el enfoque holístico que adoptan, se ven limitadas en este sentido. Y ello porque, o bien resulta muy empobrecedor reducir el referido objeto a unas cuantas variables matemáticas (según sea la naturaleza del modelo matemático que lo expresa), o bien porque no se dispone de específicos modelos matemáticos para hacerlos (Ynoub, 2015, p. 43).

El modelo se lo presenta con las siguientes hipótesis de trabajo

- Hipótesis de trabajo

H1. El Liderazgo Transformador ejercido por la dirección gerencial influye en la motivación extrínseca – intrínseca, y no así en la motivación trascendente del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H1.1. Los gerentes que aplican el Liderazgo Transformador tendrán, en promedio, una mayor motivación extrínseca en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H1.2. Los gerentes que aplican el Liderazgo Transformador tendrán, en promedio, una mayor motivación intrínseca en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H1.3. Los gerentes que aplican el Liderazgo Transformador tendrán, en promedio, una menor motivación trascendente en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H2. El liderazgo trascendente ejercido por la dirección gerencial influye en la motivación extrínseca – intrínseca y trascendente del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H2.1. Los gerentes que aplican el liderazgo trascendente tendrán, en promedio, una mayor motivación extrínseca en el personal de las

Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H2.2. Los gerentes que aplican el liderazgo trascendente tendrán, en promedio, una mayor motivación intrínseca en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H2.3. Los gerentes que aplican el liderazgo trascendente tendrán, en promedio, una mayor motivación trascendente en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

3.4.2. Identificación del dominio de las variables a medir y sus indicadores

Para identificar con precisión las dimensiones e indicadores que integran las variables de estudio, se empieza con la validación a través del juicio de tres expertos sobre la operacionalización y el instrumento.

Los expertos realizaron la calificación y emitieron sus comentarios con el formato del Cuadro 9: Juicio de experto, cuyas recomendaciones fueron enteramente acogidas en la operacionalización –matriz de consistencia– de las variables y en el instrumento –encuesta–, Anexo 2 y 3.

Cuadro 9 Juicio de experto.

Estimado(a) experto(a):
Considerando los siguientes criterios, se solicita dar su opinión sobre el instrumento adjunto, con el que se pretende medir liderazgo y motivación, de acuerdo a la matriz de consistencia, también adjunta.

Marque con una X cada criterio de opinión, agradeceré sus observaciones.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.			
El instrumento responde a los objetivos de estudio.			
El diseño de las dimensiones técnicamente lograrán medir la variable			
Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.			
La secuencia facilita el desarrollo del instrumento.			
Existe claridad en los ítems.			
El número de ítems se adecúa a una aplicación de este tipo.			

Elaborado por la Autora.

Es necesario recordar que no se valida el cuestionario de Liderazgo Transformador, dado que está validado por sus autores.

3.4.3. Prueba piloto

“Esta fase consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010, p. 210). Esta prueba entonces lleva a evaluar aspectos técnicos; y, a mejorar y corregir las deficiencias en los ítems.

Se administra el instrumento diseñado por la autora a veinte y cuatro colaboradores, cinco miembros del consejo de administración y vigilancia y, a un gerente de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Miguel de los Bancos” perteneciente a las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria del segmento 3 en Pichincha; el instrumento dispone de un espacio adicional para comentarios.

La información que se obtuvo de la prueba piloto fue:

- a) El tiempo que toma contestar la encuesta es de 16 minutos, tomando en cuenta a quien más se tardó en contestar.
- b) Se identificó que por la longitud de la encuesta se hace necesario adaptarse a un tiempo estipulado por la cooperativa para que se tomen el tiempo suficiente cuando se realice el levantamiento de la información, puesto que no solo se debe aplicar el cuestionario desarrollado por la autora sino que se debe tener unos 15 minutos más para contestar el MLQ a través de la plataforma virtual en la que se encuentra el cuestionario del Liderazgo Transformador.
- c) Las preguntas se reordenaron de acuerdo a la operacionalización para darle concordancia.
- d) El análisis de la claridad dio como resultado que:
 - Se elimine la pregunta: “Creo que el gerente de la cooperativa restringiría la contribución a la sociedad y a la organización de base si disminuye la sostenibilidad de la cooperativa” porque generaba problemas de comprensión entre los colaboradores

fundamentalmente con la pregunta siguiente: “Considero que el gerente de la cooperativa elevaría la contribución a la sociedad y a la organización de base aun si disminuyera la rentabilidad de la cooperativa y no afectara su sostenibilidad”. Pregunta que a su vez fue cambiada al siguiente texto: “El gerente elevaría la contribución a la organización de base siempre que no se sacrifique la sostenibilidad de la cooperativa”.

- Se eliminó en todos los *ítems* la palabra que se encontraba al inicio de ellos: ‘considero’ o en otras ocasiones ‘creo’, a fin de que cada pregunta sea una afirmación en la que el encuestado deba responder de forma categórica.
- Se mejoró la redacción del ítem: “Considero que el gerente de la cooperativa está dispuesto a compartir el liderazgo (co-liderazgo) con otra persona de la cooperativa si comprende que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas, enfatizando con ello fortalezas y reduciendo al mínimo debilidades humanas.” A: “El gerente de la cooperativa está dispuesto a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si comprende que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.” Con el propósito de no dar lugar a medir dos cosas en un solo ítem.
- Con respecto al resto de preguntas los encuestados se sintieron a gusto respondiéndolas.
- La escala utilizada para medir los ítems sí se relaciona con la experiencia del encuestado para cada afirmación.
- De acuerdo a los participantes en la prueba piloto se recogen todos los aspectos que según su experiencia son relevantes para el liderazgo y la motivación en sus organizaciones.

3.4.4. Versión final del instrumento

La encuesta en su versión final, diseñada por la investigadora se encuentra en el Anexo 3, las preguntas miden exactamente el mismo constructo a los tres grupos encuestados, es decir la encuesta que se aplica al gerente pregunta para que éste autoevalúe su liderazgo e identifique la motivación de sus colaboradores; el personal evalúa el liderazgo del gerente y autoevalúa su motivación; los miembros del consejo de administración en cambio, evalúan el liderazgo del gerente y la motivación del personal, desde su particular perspectiva. Las encuestas utilizan la escala de Likert, para todos los casos.

3.4.4.1 Cálculo de la validez y confiabilidad.

En caso de la operacionalización empírica (especialmente cuando se definen indicadores o instrumentos) se deben ofrecer pruebas, criterios, fuentes que justifiquen las decisiones asumidas. El investigador debe dejar claro con base en qué criterios, antecedentes o pruebas considera que los indicadores que utiliza, así como su instrumentalización, resultan válidos y confiables para expresar los conceptos que habrán de evaluarse. (Ynoub, 2015, p. 115)

Lo primero es revisar cómo ha sido medida la variable por otros investigadores, mediante la revisión exhaustiva de la literatura se observa que en estudios cuali-cuantitativos de liderazgo en las organizaciones son muy utilizados los instrumentos cuya construcción del universo de ítems responde a la variable y a sus dimensiones, medidas a través de la escala de Likert. Mucho más, se sigue esta metodología, porque uno de los instrumentos intervinientes en la investigación el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) que mide el Liderazgo Transformador lo utiliza y, es de suma importancia que tengan la capacidad de ser comparables con los instrumentos diseñados en esta investigación. Es importante acotar que por

motivos de licencia no se expondrá abiertamente en esta tesis el MLQ, sino únicamente los resultados por dimensión.

La validez y confiabilidad del instrumento diseñado por la autora, como ya se mencionó *ut supra*, se realizó a través de un juicio de expertos. Y adicionalmente, se utiliza el estadístico Alfa de *Conbrach*, para que la comprobación de la hipótesis sea válida y confiable. El valor de 0,92 y 0,84 para el Liderazgo Trascendente y la motivación, respectivamente; evidencian que son válidos los instrumentos utilizados, en el sentido que, el instrumento mide el constructo que se quiere cuantificar y; confiable, en cuanto a la propiedad de mostrar resultados que tengan exactitud en la medición, por su consistencia interna, por tanto muestran el grado en que los *ítems* que hacen parte de la escala de Likert utilizada, se correlacionan entre ellos; indicando la alta correlación que miden el mismo constructo por el alto grado de homogeneidad. George & Mallery (2003) señalan que un coeficiente de 0.9 es excelente y 0.8 bueno, hecho que conduce a la decisión de no excluir ningún ítem de los utilizados en la encuesta. El Cuadro 10 y el Anexo 4, demuestran la explicación anterior.

Cuadro 10 Estadísticas de fiabilidad del instrumento.

Liderazgo Trascendente		Motivación	
Alfa de Cronbach	N° de elementos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
,918	25	,836	16

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora

3.4.5. Administración del instrumento y análisis de la información

La aplicación de instrumentos fue de forma manual para el caso del liderazgo trascendente y motivación extrínseca-intrínseca y trascendente; y, virtual para el Liderazgo Transformador.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Se deja de lado la fase sincrética, con sus hipótesis sustantivas para la validación conceptual y se pasa a la fase analítica para la validación operacional. Los resultados que se presentan en este capítulo contienen datos tabulados estadísticamente a través de SPSS *statistics* 2.24.

Se inicia con una descripción de los *ítems*, organizados por dimensiones del Liderazgo Trascendente y Motivación; y, luego con las dimensiones de análisis del Liderazgo Transformador. Con el fin de procurar una mejor comprensión de este capítulo, se recuerda lo manifestado *ut supra*, el análisis se hace desde los 36 *ítems* del Liderazgo Transformador – diseñados por Bass y Avolio –, los 25 *ítems* de Liderazgo Trascendente y los 16 *ítems* que miden motivación.

En líneas generales se observa un buen grado de uso de cada uno de los *ítems* que exploran el Liderazgo Trascendente y la motivación, dado que la media es superior a 3 (excepto en 3 *ítems* de los 41). También se puede observar a través de los mínimos que para todos los *ítems* hay personas que nunca o casi nunca observan esas expresiones de liderazgo o motivación: esto es el mínimo de 1 o 2 y; hay las que siempre las observan: en el máximo que es 5. Las desviaciones estándar muestran que los datos no

varían en demasía respecto a la media, puesto que la desviación va desde 0.8 a 1.439 en todos los ítems analizados. En lo que se refiere al Liderazgo Transformador se considera que es lógico que las medias difieran por el Índice de Investigación de Referencia Validado para las diferentes dimensiones de éste. A continuación el análisis del consolidado de datos de las preguntas diseñadas por la investigación.

LIDERAZGO TRASCEDENTE: Dimensión: Liderazgo personal.

Cuadro 11 Pregunta 4.

Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en mi crecimiento personal en valores humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	5	2,6	2,6	2,6
	De vez en cuando	13	6,7	6,7	9,2
	Algunas veces	32	16,4	16,4	25,6
	A menudo	59	30,3	30,3	55,9
	Frecuentemente o casi siempre	86	44,1	44,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,07			
Moda		5			
Desviación estándar		1,051			

Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en mi crecimiento personal en valores humanos.

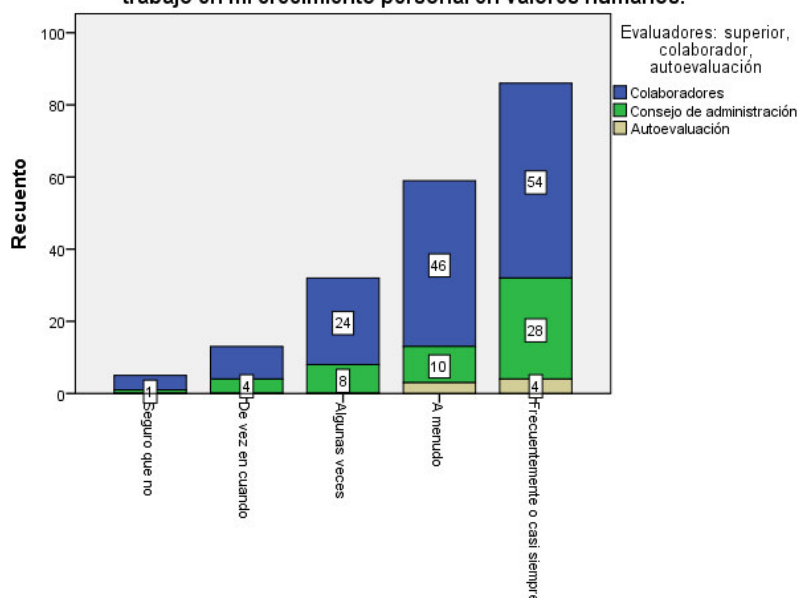


Figura 17 Pregunta 4.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

En la pregunta 4, el 74,4% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 9,2% seguro que no, de vez en cuando, y el 16,4% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que uno de los motivos detrás de las prácticas de liderazgo del gerente en las cooperativas estudiadas es su propio crecimiento en valores humanos.

Cuadro 12 Pregunta 5.

Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en el aprendizaje de los socios de la organización de base.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	5	2,6	2,6	2,6
	De vez en cuando	24	12,3	12,3	14,9
	Algunas veces	20	10,3	10,3	25,1
	A menudo	64	32,8	32,8	57,9
	Frecuentemente o casi siempre	82	42,1	42,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,99			
Moda		5			
Desviación estándar		1,119			

Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en el aprendizaje de los socios de la organización de base.

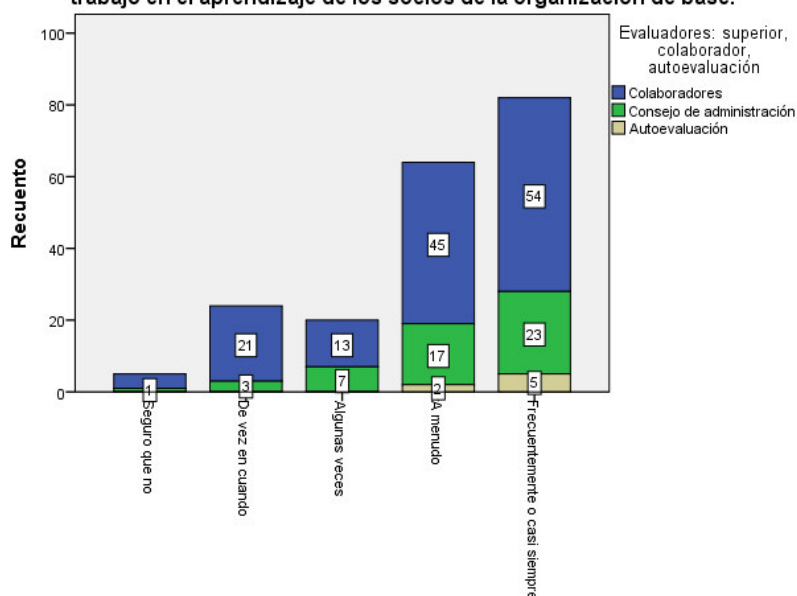


Figura 18 Pregunta 4.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 74,9% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 14,9% seguro que no, de vez en cuando, y el 10,3% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que uno de los motivos detrás de las prácticas de liderazgo del gerente en las cooperativas estudiadas es el aprendizaje de los socios de la organización de base.

Cuadro 13 Pregunta 6.

Me siento motivado a realizar bien mi trabajo si éste contribuye al buen vivir de colaboradores, socios y sociedad en general.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	3	1,5	1,5	1,5
	De vez en cuando	9	4,6	4,6	6,2
	Algunas veces	25	12,8	12,8	19,0
	A menudo	65	33,3	33,3	52,3
	Frecuentemente o casi siempre	93	47,7	47,7	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,21			
Moda		5			
Desviación estándar		,943			

Me siento motivado a realizar bien mi trabajo si éste contribuye al buen vivir de colaboradores, socios y sociedad en general.

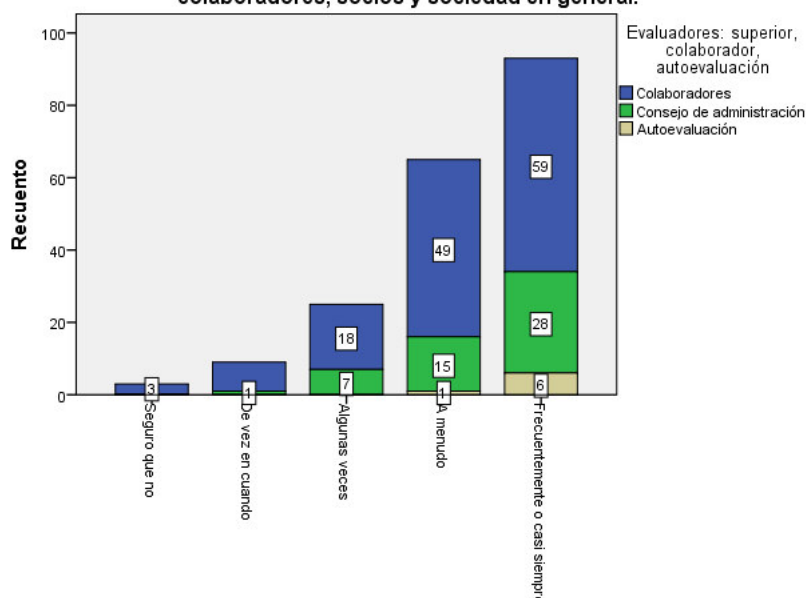


Figura 19 Pregunta 6.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 81% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 6,1% seguro que no, de vez en cuando, y el 12,8% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que uno de los motivos detrás de las prácticas de liderazgo del gerente en las cooperativas estudiadas, es contribuir al buen vivir de colaboradores, socios y sociedad en general.

Cuadro 14 Pregunta 25.

Mi trabajo me satisface por el bienestar y transformaciones positivas que éste provoca en los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	3	1,5	1,5	1,5
	De vez en cuando	11	5,6	5,6	7,2
	Algunas veces	22	11,3	11,3	18,5
	A menudo	69	35,4	35,4	53,8
	Frecuentemente o casi siempre	90	46,2	46,2	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,19			
Moda		5			
Desviación estándar		,952			

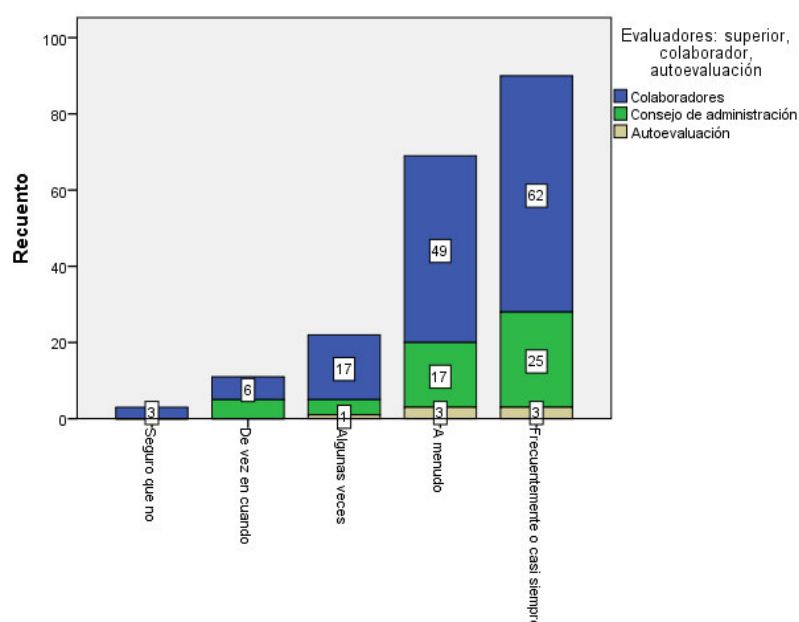


Figura 20 Pregunta 25.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 81,6% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 7,1% seguro que no, de vez en cuando, y el 11,3% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que uno de los motivos detrás de las prácticas de liderazgo del gerente en las cooperativas estudiadas, es el bienestar y transformaciones positivas que éste provoca en los empleados.

Cuadro 15 Pregunta 8.

Mi trabajo me satisface por el bienestar y transformaciones positivas que provoca en la organización de base (socios) o en la comunidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	2	1,0	1,0	1,0
	De vez en cuando	6	3,1	3,1	4,1
	Algunas veces	27	13,8	13,8	17,9
	A menudo	72	36,9	36,9	54,9
	Frecuentemente o casi siempre	88	45,1	45,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,22			
Moda		5			
Desviación estándar		,872			

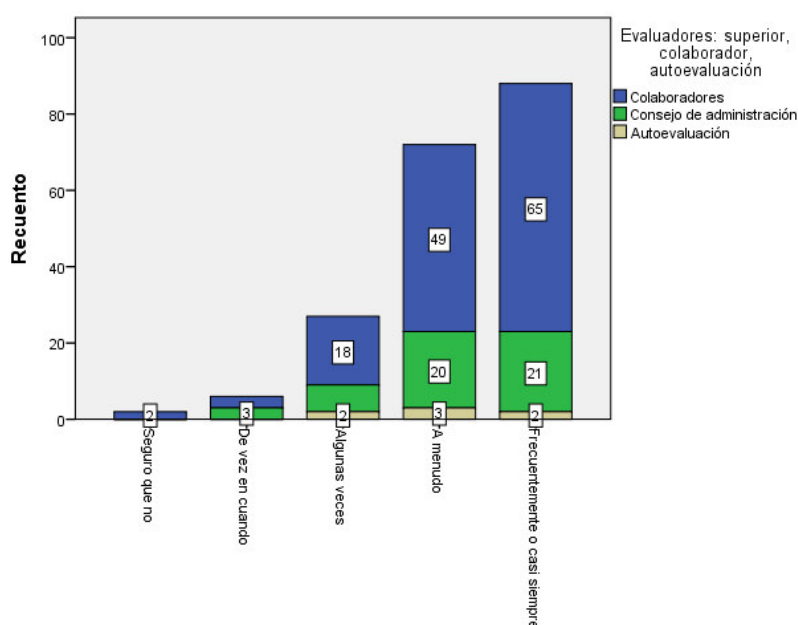


Figura 21 Pregunta 8.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 82% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 4,1% seguro que no, de vez en cuando, y el 13,8% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que uno de los motivos detrás de las prácticas de liderazgo del gerente en las cooperativas estudiadas, es el bienestar y transformaciones positivas que éste provoca en la organización de base (socios) o en la comunidad.

Cuadro 16 Pregunta 9.

Mi trabajo en la cooperativa me genera bienestar por la contribución que éste aporta al crecimiento de la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	1	,5	,5	,5
	De vez en cuando	5	2,6	2,6	3,1
	Algunas veces	24	12,3	12,3	15,4
	A menudo	60	30,8	30,8	46,2
	Frecuentemente o casi siempre	105	53,8	53,8	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,35			
Moda		5			
Desviación estándar		,832			

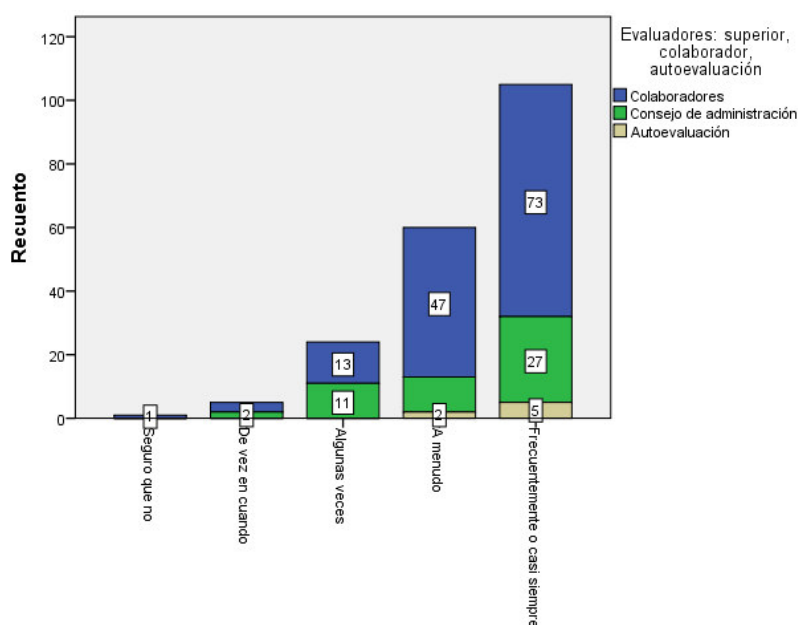


Figura 22 Pregunta 9.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 84,6% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 7,6% seguro que no, de vez en cuando, y el 12,3% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que uno de los motivos detrás de las prácticas de liderazgo del gerente en las cooperativas estudiadas, es el bienestar por la contribución que éste aporta al crecimiento de la cooperativa.

Cuadro 17 Pregunta 10.

Me satisface que mi trabajo en la cooperativa contribuya a mejorar mi naturaleza interior.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	2	1,0	1,0	1,0
	De vez en cuando	15	7,7	7,7	8,7
	Algunas veces	22	11,3	11,3	20,0
	A menudo	61	31,3	31,3	51,3
	Frecuentemente o casi siempre	95	48,7	48,7	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,19			
Moda		5			
Desviación estándar		,984			

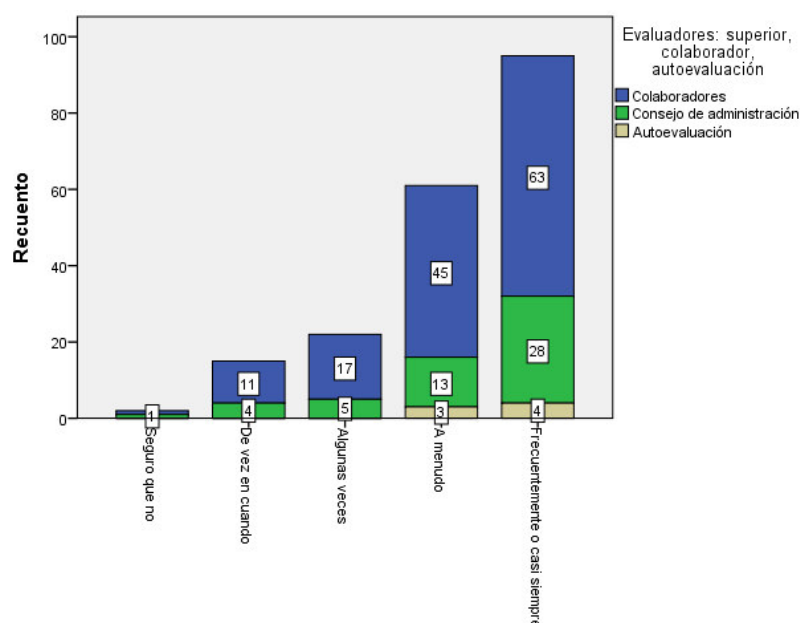


Figura 23 Pregunta 10.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 80% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 8,7% seguro que no, de vez en cuando, y el 11,3% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que uno de los motivos detrás de las prácticas de liderazgo del gerente en las cooperativas estudiadas, es un trabajo en la cooperativa que contribuya a mejorar la naturaleza interior del líder.

Cuadro 18 Pregunta 11.

Estoy dispuesta(o) a realizar actividades adicionales que contribuyan en la cooperativa aunque no signifique una ventaja salarial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	5	2,6	2,6	2,6
	De vez en cuando	15	7,7	7,7	10,3
	Algunas veces	20	10,3	10,3	20,5
	A menudo	67	34,4	34,4	54,9
	Frecuentemente o casi siempre	88	45,1	45,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,12			
Moda		5			
Desviación estándar		1,041			

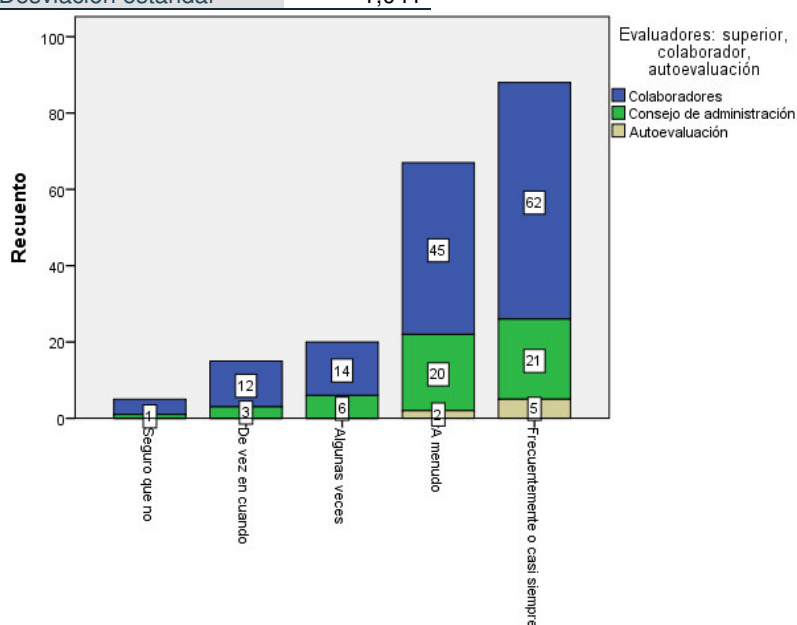


Figura 24 Pregunta 11

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 79,5% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 10,3% seguro que no, de vez en cuando, y el 10,3% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que el gerente está dispuesta(o) a realizar actividades adicionales que contribuyan en la cooperativa aunque no signifique una ventaja salarial.

Cuadro 19 Pregunta 12.

Estoy dispuesto a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si comprendo que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	8	4,1	4,1	4,1
	De vez en cuando	21	10,8	10,8	14,9
	Algunas veces	23	11,8	11,8	26,7
	A menudo	67	34,4	34,4	61,0
	Frecuentemente o casi siempre	76	39,0	39,0	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,93			
Moda		5			
Desviación estándar		1,145			

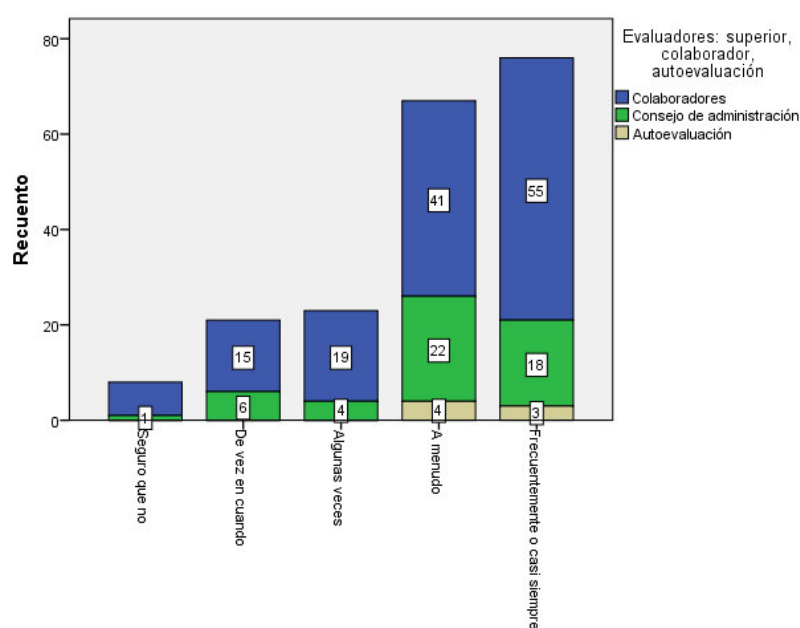


Figura 25 Pregunta 12.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 73,4% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 14,9% seguro que no, de vez en cuando, y el 11,8% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que el gerente está dispuesto a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo).

Dimensión. Liderazgo: nivel otros

Cuadro 20 Pregunta 1.

Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, condicionan mi gestión en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	86	44,1	44,1	44,1
	De vez en cuando	33	16,9	16,9	61,0
	Algunas veces	24	12,3	12,3	73,3
	A menudo	18	9,2	9,2	82,6
	Frecuentemente o casi siempre	34	17,4	17,4	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		2,39			
Moda		1			
Desviación estándar		1,537			

Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, condicionan mi gestión en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.

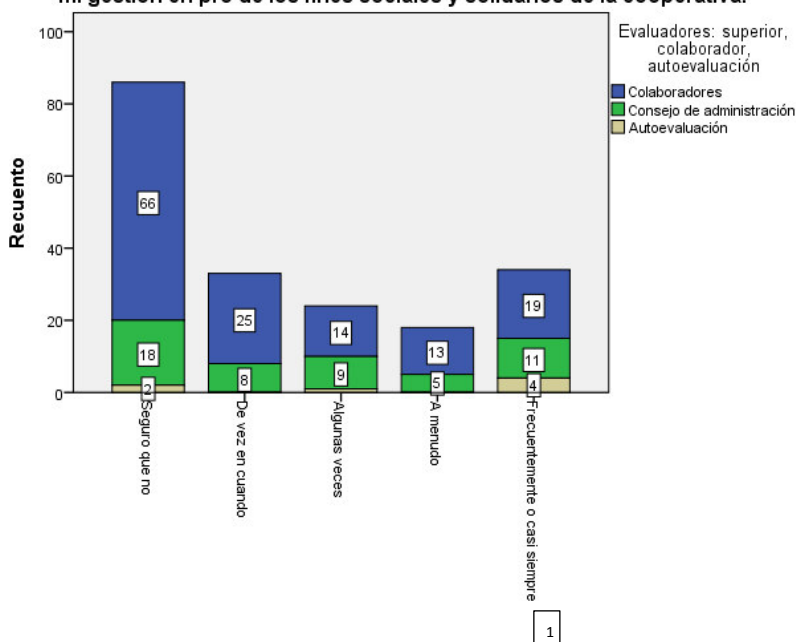


Figura 26 Pregunta 1.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 61,8% de los encuestados escogió las respuestas seguro que no, de vez en cuando, solo el 26,6% a menudo y frecuentemente, y el 12,3% algunas veces, lo que muestra que los evaluadores consideran que el gerente en cuanto a acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones no siempre condicionan la gestión en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.

Cuadro 21 Pregunta 2.

Estoy dispuesta(o) a prestar el servicio financiero en igualdad de condiciones a socios minoritarios y mayoritarios de la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	4	2,1	2,1	2,1
	De vez en cuando	10	5,1	5,1	7,2
	Algunas veces	30	15,4	15,4	22,6
	A menudo	58	29,7	29,7	52,3
	Frecuentemente o casi siempre	93	47,7	47,7	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,16			
Moda		5			
Desviación estándar		1,000			

Estoy dispuesta(o) a prestar el servicio financiero en igualdad de condiciones a socios minoritarios y mayoritarios de la cooperativa.

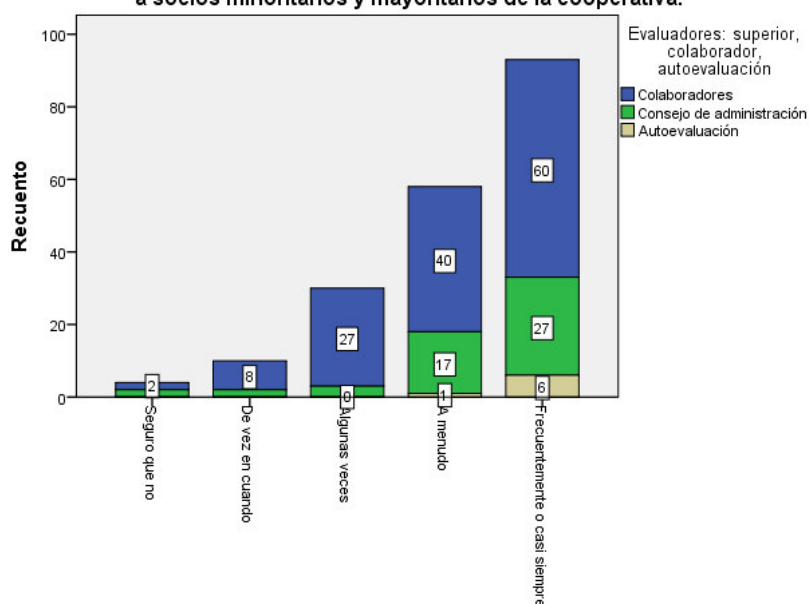


Figura 27 Histograma sobre resultados de Pregunta 2.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 77,4% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 7,2% seguro que no, de vez en cuando, y el 15,4% algunas veces, lo que significa que el gerente de las cooperativas estudiadas está dispuesto a prestar servicios financieros en igualdad de condiciones a socios minoritarios y mayoritarios.

Cuadro 22 Pregunta 3.

Considero que mi relación con los empleados se funda en distribuciones del poder simétricas(*)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	36	18,5	18,5	18,5
	De vez en cuando	29	14,9	14,9	33,3
	Algunas veces	52	26,7	26,7	60,0
	A menudo	37	19,0	19,0	79,0
	Frecuentemente o casi siempre	41	21,0	21,0	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,09			
Moda		3			
Desviación estándar		1,385			

Considero que mi relación con los empleados se funda en distribuciones del poder simétricas(*)

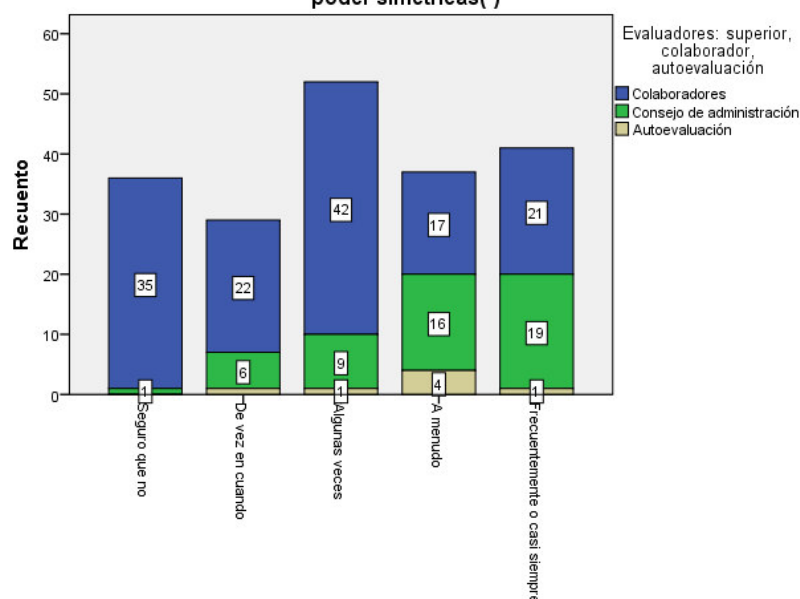


Figura 28 Histograma sobre resultados de Pregunta 3.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 40% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, el 33,3% seguro que no, de vez en cuando, y el 14,9% algunas veces. Significa que no hay definición clara sobre si el gerente tiene o no una relación con los empleados sustentada en distribuciones de poder simétricas.

Cuadro 23 Pregunta 19.

Fortalezco condiciones de trabajo tales como: seguridad e higiene, actividades culturales, deportivas, para inspirar a los empleados a alcanzar su potencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	8	4,1	4,1	4,1
	De vez en cuando	25	12,8	12,8	16,9
	Algunas veces	36	18,5	18,5	35,4
	A menudo	53	27,2	27,2	62,6
	Frecuentemente o casi siempre	73	37,4	37,4	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,81			
Moda		5			
Desviación estándar		1,188			

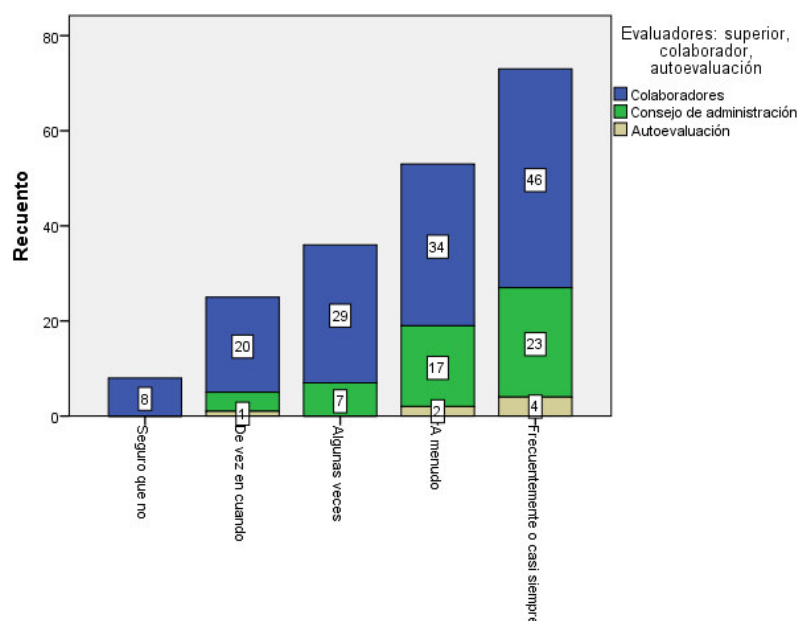


Figura 29 Histograma sobre resultados de Pregunta 19.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 64,6% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 16,9% seguro que no, de vez en cuando, y el 18,5% algunas veces, lo que significa que el gerente de las cooperativas estudiadas fortalece las condiciones de trabajo tales como: seguridad e higiene, actividades culturales, deportivas, para inspirar a los empleados a alcanzar su potencial.

Cuadro 24 Pregunta 20.

Consolido la entrega de servicios sociales (*) en forma directa o a través de terceros para los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	27	13,8	13,8	13,8
	De vez en cuando	31	15,9	15,9	29,7
	Algunas veces	31	15,9	15,9	45,6
	A menudo	61	31,3	31,3	76,9
	Frecuentemente o casi siempre	45	23,1	23,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,34			
Moda		4			
Desviación estándar		1,358			

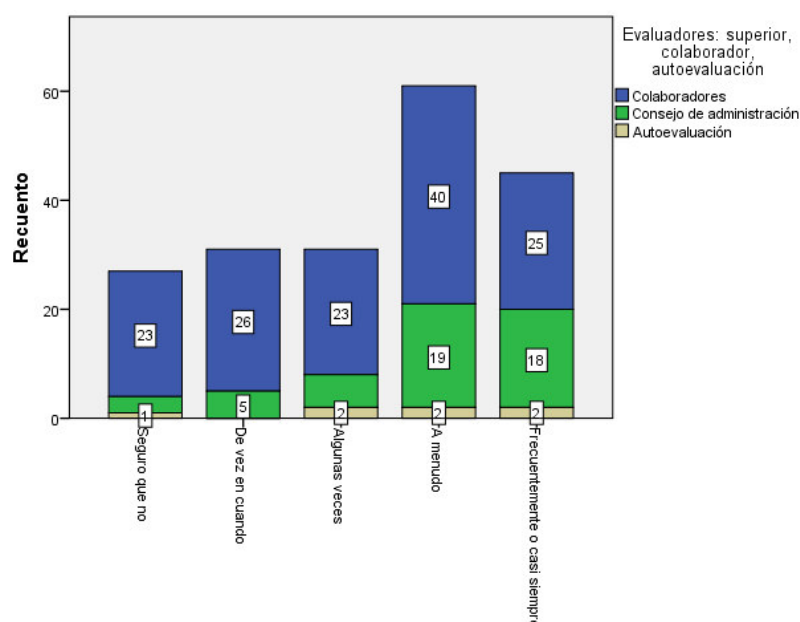


Figura 30 Histograma sobre resultados de Pregunta 20.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 54,4% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 29,7% seguro que no, de vez en cuando, y el 15,9% algunas veces, lo que significa que el gerente de las cooperativas estudiadas consolida medianamente la entrega de servicios sociales, en forma directa o a través de terceros para los empleados, tales como alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte, etc.

Cuadro 25 Pregunta 21.

He concedido incentivos extra-salariales a mis empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	91	46,7	46,7	46,7
	De vez en cuando	41	21,0	21,0	67,7
	Algunas veces	21	10,8	10,8	78,5
	A menudo	16	8,2	8,2	86,7
	Frecuentemente o casi siempre	26	13,3	13,3	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		2,21			
Moda		1			
Desviación estándar		1,439			

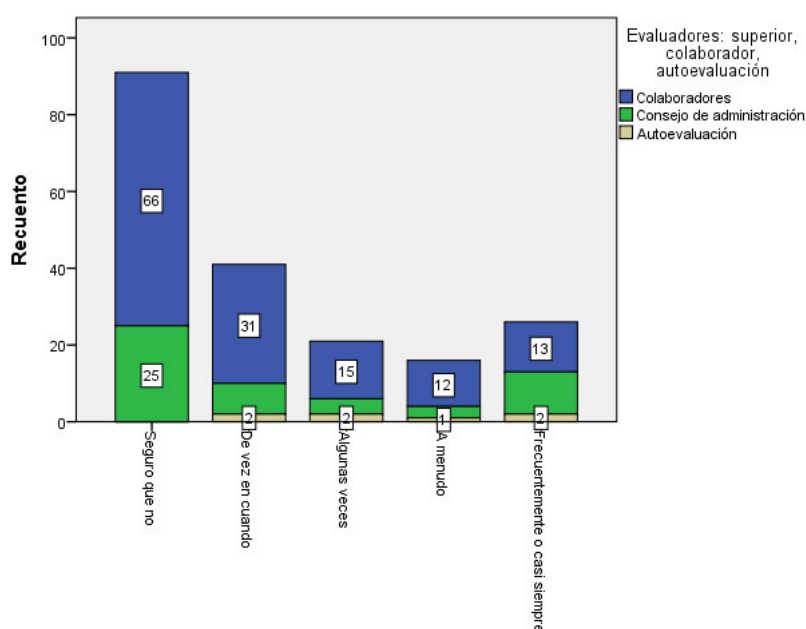


Figura 31 Histograma sobre resultados de Pregunta 21.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 67,7% de los encuestados escogió las respuestas seguro que no, el 21,5% a menudo y casi siempre, y el 10,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente perciben que muy pocas veces concede ventajas extra-salariales a sus empleados.

Cuadro 26 Pregunta 24.

Tomo decisiones para mejorar el futuro personal de mis empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	10	5,1	5,1	5,1
	De vez en cuando	20	10,3	10,3	15,4
	Algunas veces	27	13,8	13,8	29,2
	A menudo	70	35,9	35,9	65,1
	Frecuentemente o casi siempre	68	34,9	34,9	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,85			
Moda		4			
Desviación estándar		1,159			

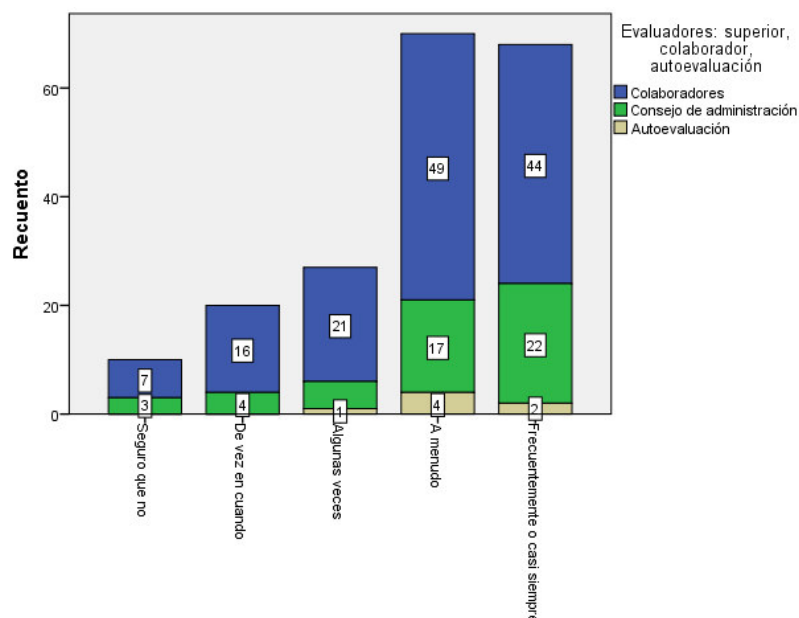


Figura 32 Histograma sobre resultados de Pregunta 24.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 70,8% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 15,4%% seguro que no, de vez en cuando, y el 13,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que existe toma decisiones para el futuro personal de sus empleados.

Dimensión. Liderazgo: nivel de la organización

Cuadro 27 Pregunta 7.

Comunico a mis empleados que vale la pena esforzarse y comprometerse con la “misión” de la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	2	1,0	1,0	1,0
	De vez en cuando	4	2,1	2,1	3,1
	Algunas veces	19	9,7	9,7	12,8
	A menudo	64	32,8	32,8	45,6
	Frecuentemente o casi siempre	106	54,4	54,4	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,37			
Moda		5			
Desviación estándar		,824			

Comunico a mis empleados que vale la pena esforzarse y comprometerse con la “misión” de la cooperativa.

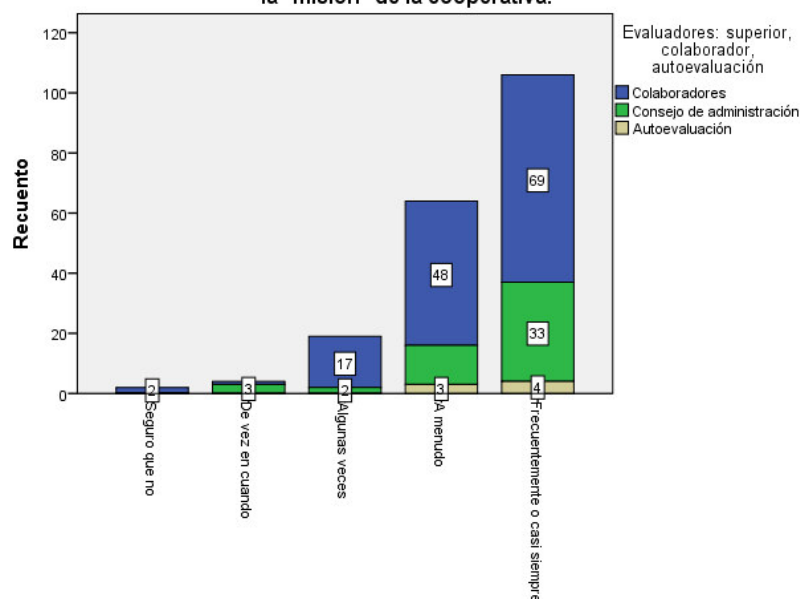


Figura 33 Histograma sobre resultados de Pregunta 7.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 87,2% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 4,1%% seguro que no, de vez en cuando, y el 9,7% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que comunica a sus empleados que vale la pena esforzarse por la misión de la cooperativa.

Cuadro 28 Pregunta 14.

Promuevo entre mis empleados actividades para el aprendizaje organizacional de estrategias de las unidades de negocio, acordes a la cultura solidaria de la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	10	5,1	5,1	5,1
	De vez en cuando	22	11,3	11,3	16,4
	Algunas veces	36	18,5	18,5	34,9
	A menudo	64	32,8	32,8	67,7
	Frecuentemente o casi siempre	63	32,3	32,3	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,76			
Moda		4			
Desviación estándar		1,170			

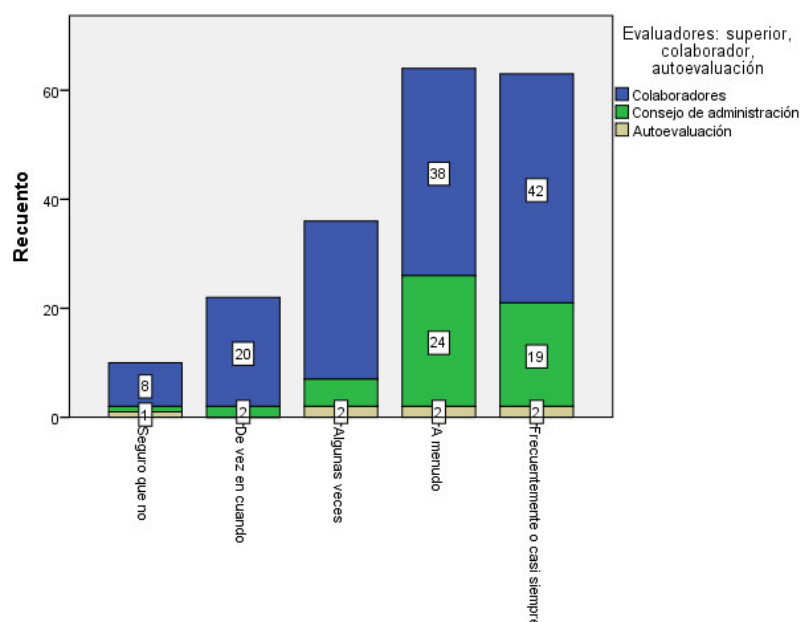


Figura 34 Histograma sobre resultados de Pregunta 14.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 65,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 16,4% seguro que no, de vez en cuando, y el 18,5% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que promueve entre sus empleados actividades para el aprendizaje organizacional de estrategias de las unidades de negocio, acordes a la cultura solidaria de la cooperativa.

Cuadro 29 Pregunta 22.

Promuevo para los empleados actividades de capacitación e/o instrucción formal para la aplicación de la filosofía de la Economía Popular y Solidaria y/o principios cooperativos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	4	2,1	2,1	2,1
	De vez en cuando	32	16,4	16,4	18,5
	Algunas veces	34	17,4	17,4	35,9
	A menudo	62	31,8	31,8	67,7
	Frecuentemente o casi siempre	63	32,3	32,3	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,76			
Moda		5			
Desviación estándar		1,134			

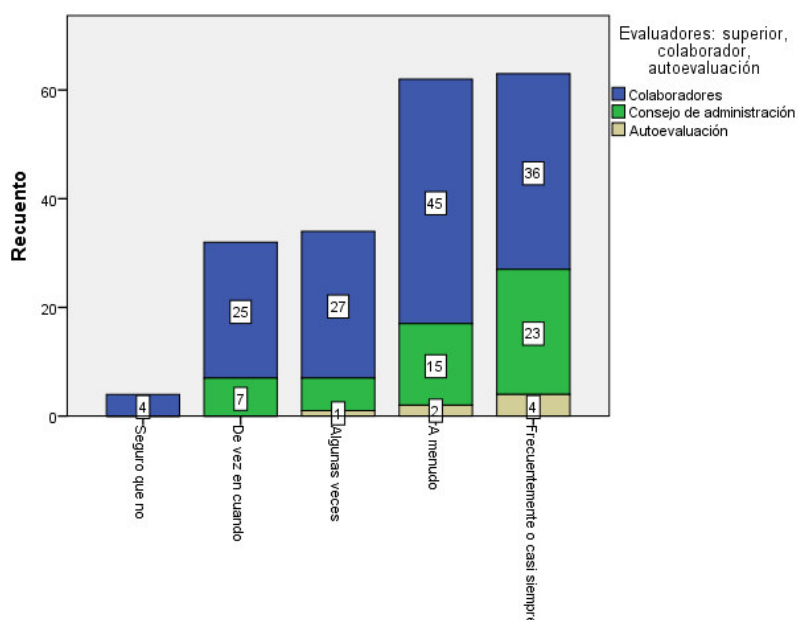


Figura 35 Histograma sobre resultados de Pregunta 22.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 64,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 18,5% seguro que no, de vez en cuando, y el 17,4% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que promueve entre sus empleados actividades de capacitación y/o instrucción formal para la aplicación de la filosofía de la Economía Popular y Solidaria y/o principios cooperativos.

Cuadro 30 Pregunta 23.

Dentro de las políticas de selección de personal considero aquellas que identifiquen en los candidatos competencias que concuerden con los fines sociales y solidarios de la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	8	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	38	19,5	19,5	23,6
	A menudo	76	39,0	39,0	62,6
	Frecuentemente o casi siempre	73	37,4	37,4	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,10			
Moda		4			
Desviación estándar		,853			

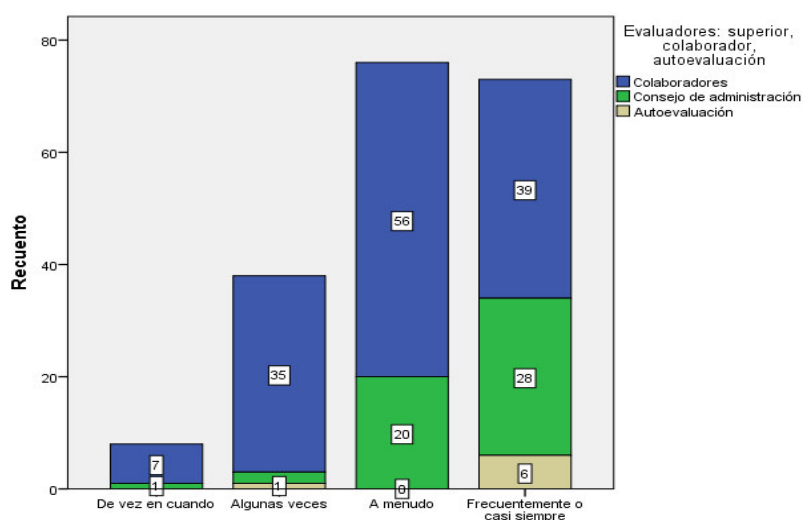


Figura 36 Histograma sobre resultados de Pregunta 23.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 76,4% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 4,1% de vez en cuando, y el 19,5% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas perciben que dentro de las políticas de selección de personal el gerente considera aquellas que identifiquen en los candidatos competencias que concuerden con los fines sociales y solidarios de la cooperativa.

Dimensión. Liderazgo: nivel de la sociedad

Cuadro 31 Pregunta 15.

Doy libertad para consolidar la iniciativa individual de mis empleados a fin de que contribuyan con la organización de base (socios).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	3	1,5	1,5	1,5
	De vez en cuando	18	9,2	9,2	10,8
	Algunas veces	25	12,8	12,8	23,6
	A menudo	67	34,4	34,4	57,9
	Frecuentemente o casi siempre	82	42,1	42,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,06			
Moda		5			
Desviación estándar		1,029			

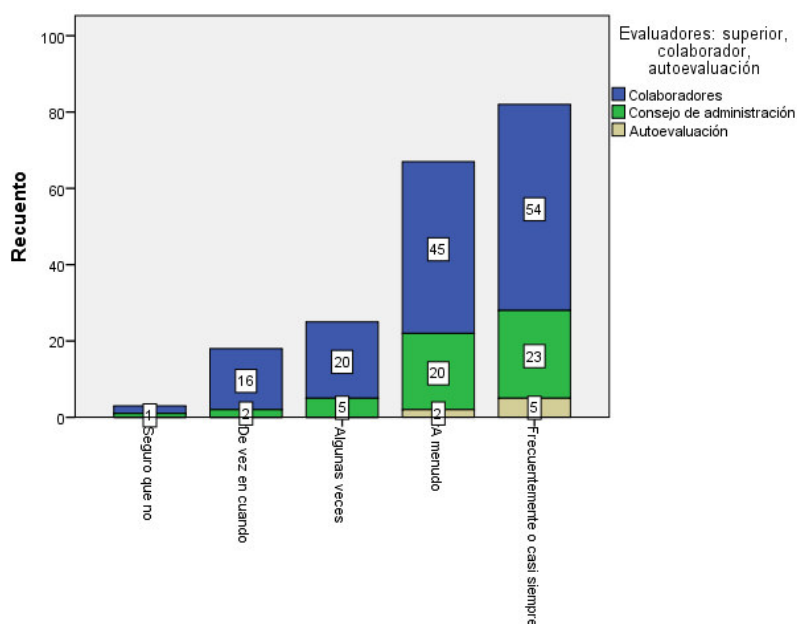


Figura 37 Histograma sobre resultados de Pregunta 15.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 76,5% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 10,8% de vez en cuando y seguro que no; y, el 12,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas perciben que da libertad para consolidar la iniciativa individual de sus empleados, a fin de que contribuyan con la organización de base (socios).

Cuadro 32 Pregunta 13.

Garantizo que mis empleados tengan la oportunidad de desarrollar iniciativas de adhesión a intereses externos a la cooperativa: clientes, proveedores, etc.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	4	2,1	2,1	2,1
	De vez en cuando	17	8,7	8,7	10,8
	Algunas veces	31	15,9	15,9	26,7
	A menudo	72	36,9	36,9	63,6
	Frecuentemente o casi siempre	71	36,4	36,4	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,97			
Moda		4			
Desviación estándar		1,030			

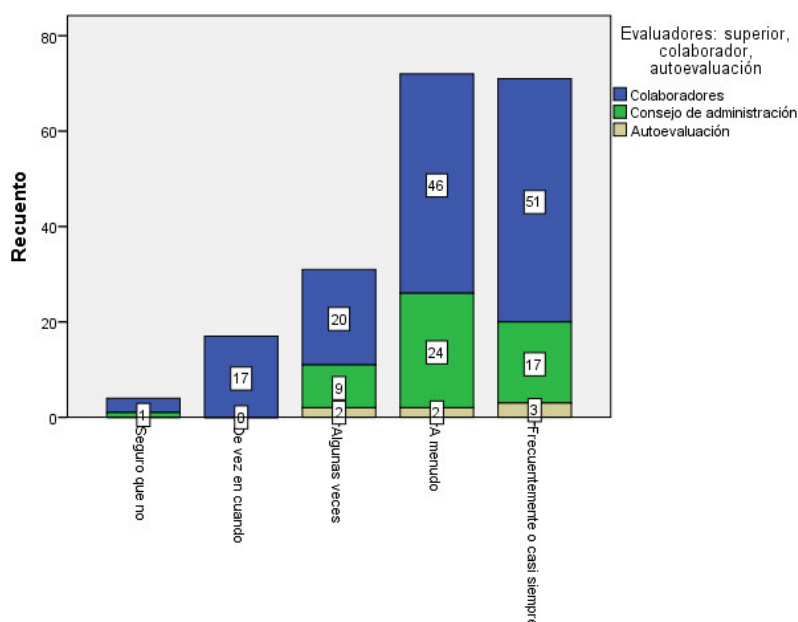


Figura 38 Histograma sobre resultados de Pregunta 13.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 73,3% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 10,8% de vez en cuando y seguro que no; y, el 15,9% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas perciben que garantiza que sus empleados tengan la oportunidad de desarrollar iniciativas de adhesión a intereses externos a la cooperativa: clientes, proveedores, etc.

Cuadro 33 Pregunta 16.

Suscita la contribución de la cooperativa para el desarrollo de la organización de base en aspectos de preservación del medio ambiente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	9	4,6	4,6	4,6
	De vez en cuando	21	10,8	10,8	15,4
	Algunas veces	67	34,4	34,4	49,7
	A menudo	61	31,3	31,3	81,0
	Frecuentemente o casi siempre	37	19,0	19,0	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,49			
Moda		3			
Desviación estándar		1,062			

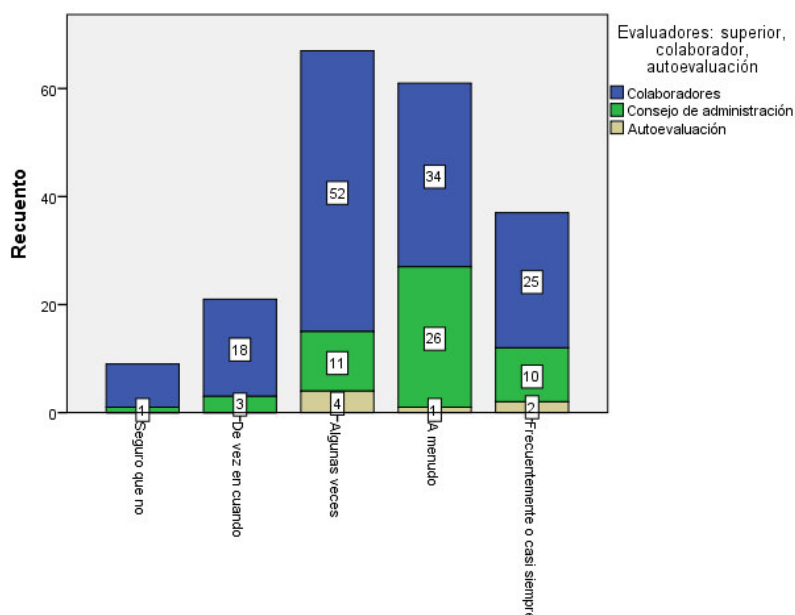


Figura 39 Histograma sobre resultados de Pregunta 16.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 50,3% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 15,4% de vez en cuando y seguro que no; y, el 34,4% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas perciben que suscita medianamente la contribución de la cooperativa para el desarrollo de la organización de base en aspectos de preservación del medio ambiente.

Cuadro 34 Pregunta 17.

Elevaré la contribución a la organización de base siempre que no se sacrifique la sostenibilidad de la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	35	17,9	17,9	17,9
	De vez en cuando	54	27,7	27,7	45,6
	Algunas veces	42	21,5	21,5	67,2
	A menudo	31	15,9	15,9	83,1
	Frecuentemente o casi siempre	33	16,9	16,9	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		2,86			
Moda		2			
Desviación estándar		1,349			

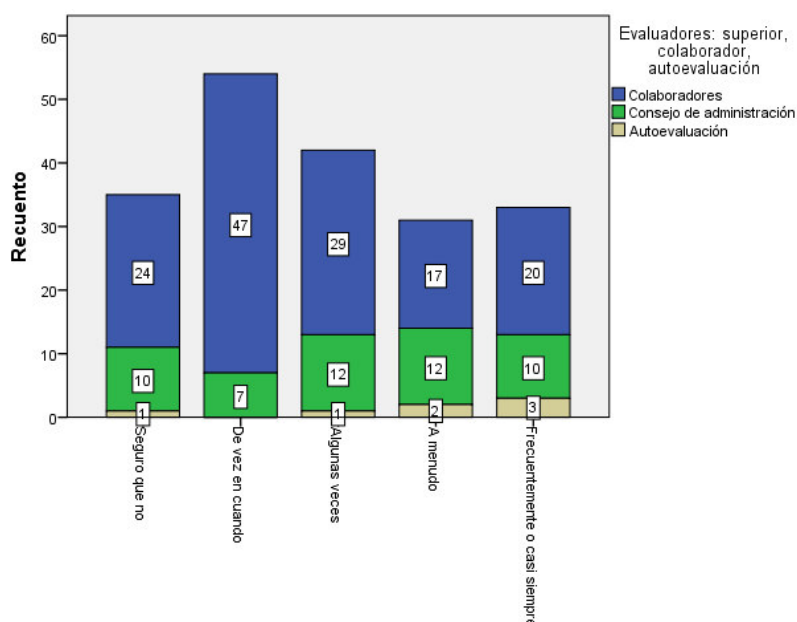


Figura 40 Histograma sobre resultados de Pregunta 17.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 45,6% de los encuestados escogió las repuestas de vez en cuando y seguro que no, las respuestas a menudo y casi siempre con el 32,8%, y el 21,5% algunas veces; lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que no se elevará la contribución a la organización de base aunque no signifique sacrificar la sostenibilidad de la cooperativa.

Cuadro 35 Pregunta 18.

Retroalimentación los procesos de gestión de la cooperativa para una mejora constante en la respuesta social.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	6	3,1	3,1	3,1
	De vez en cuando	18	9,2	9,2	12,3
	Algunas veces	41	21,0	21,0	33,3
	A menudo	79	40,5	40,5	73,8
	Frecuentemente o casi siempre	51	26,2	26,2	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,77			
Moda		4			
Desviación estándar		1,036			

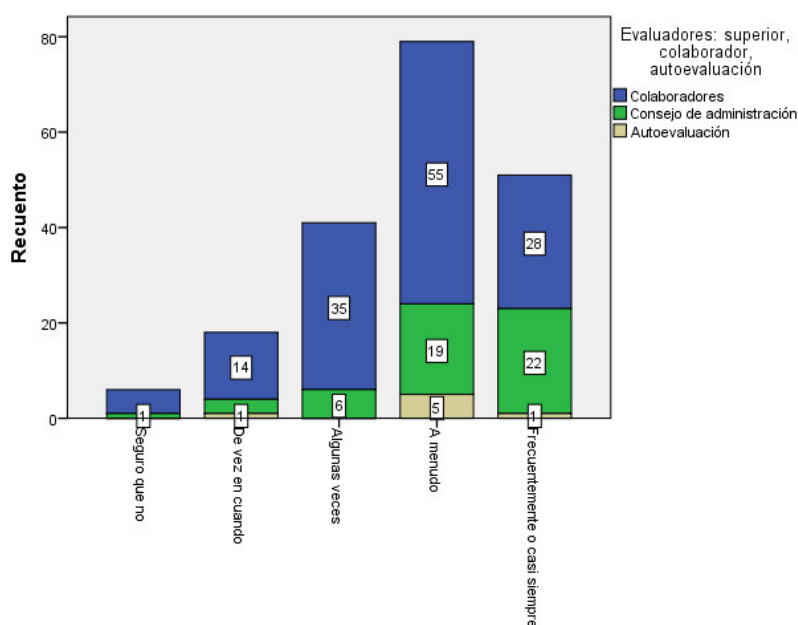


Figura 41 Histograma sobre resultados de Pregunta 18.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 66,7% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 21% de vez en cuando y seguro que no; y, el 12,3% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que retroalimenta los procesos de gestión de la cooperativa para una mejora constante en la respuesta social.

Dimensión. Motivación Extrínseca

Cuadro 36 Pregunta 26.

En los empleados, el reconocimiento de los compañeros de trabajo por un desempeño laboral correcto, les genera satisfacción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	3	1,5	1,5	1,5
	De vez en cuando	35	17,9	17,9	19,5
	Algunas veces	16	8,2	8,2	27,7
	A menudo	43	22,1	22,1	49,7
	Frecuentemente o casi siempre	98	50,3	50,3	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,02			
Moda		5			
Desviación estándar		1,203			

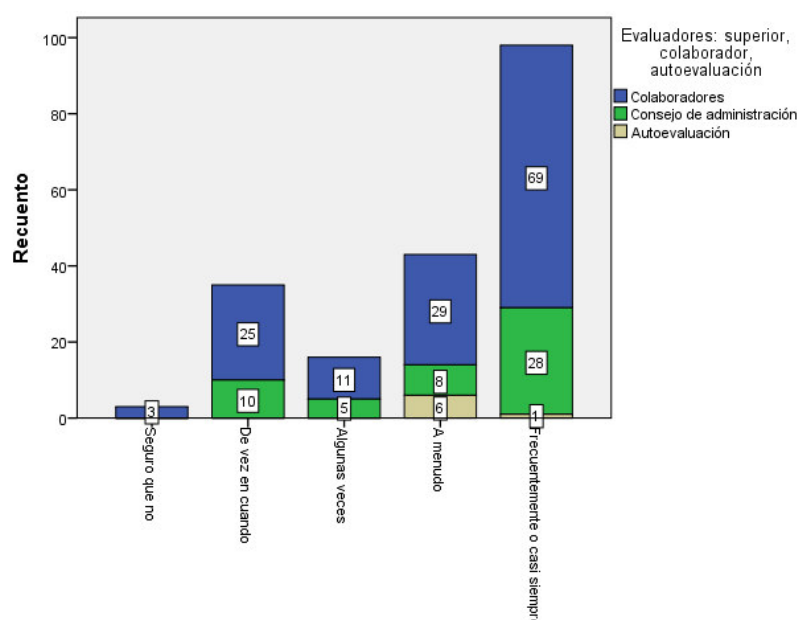


Figura 42 *Histograma sobre resultados de Pregunta 26.*

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 72,4% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 19,5% de vez en cuando y seguro que no; y, el 8,2% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que en los empleados, el reconocimiento de los compañeros de trabajo por un desempeño laboral correcto, les genera satisfacción.

Cuadro 37 Pregunta 27.

El reconocimiento ante otras personas (jefes, compañeros, socios), por una actividad laboral ejecutada con excelencia le incentiva al empleado a trabajar mejor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	11	5,6	5,6	5,6
	De vez en cuando	25	12,8	12,8	18,5
	Algunas veces	17	8,7	8,7	27,2
	A menudo	56	28,7	28,7	55,9
	Frecuentemente o casi siempre	86	44,1	44,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,93			
Moda		5			
Desviación estándar		1,246			

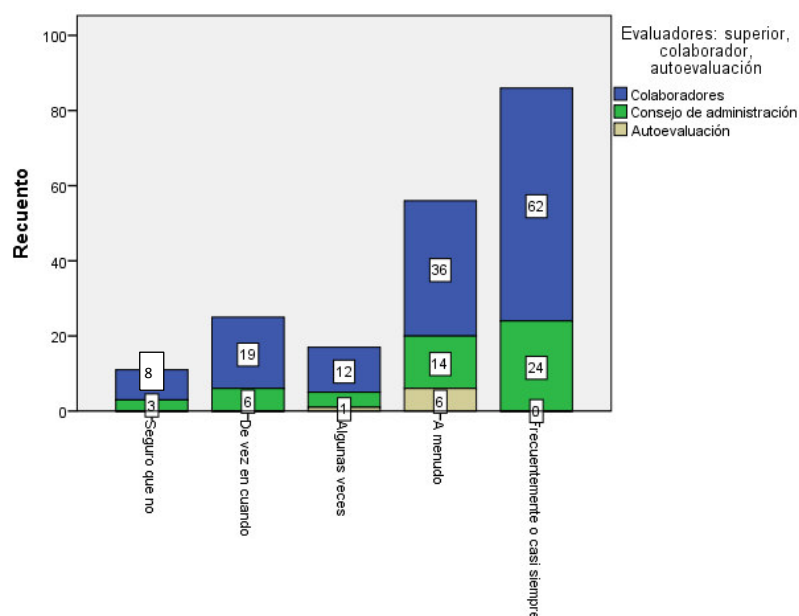


Figura 43 Histograma sobre resultados de Pregunta 27.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 72,8% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 18,5% de vez en cuando y seguro que no; y, el 8,7% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que en ellos, el reconocimiento ante otras personas, por una actividad laboral ejecutada con excelencia le incentiva al empleado a trabajar mejor.

Cuadro 38 Pregunta 28.

Un incentivo de carácter formativo por una buena labor ejecutada le estimula al empleado a trabajar mejor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	5	2,6	2,6	2,6
	De vez en cuando	7	3,6	3,6	6,2
	Algunas veces	30	15,4	15,4	21,5
	A menudo	48	24,6	24,6	46,2
	Frecuentemente o casi siempre	105	53,8	53,8	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,24			
Moda		5			
Desviación estándar		1,008			

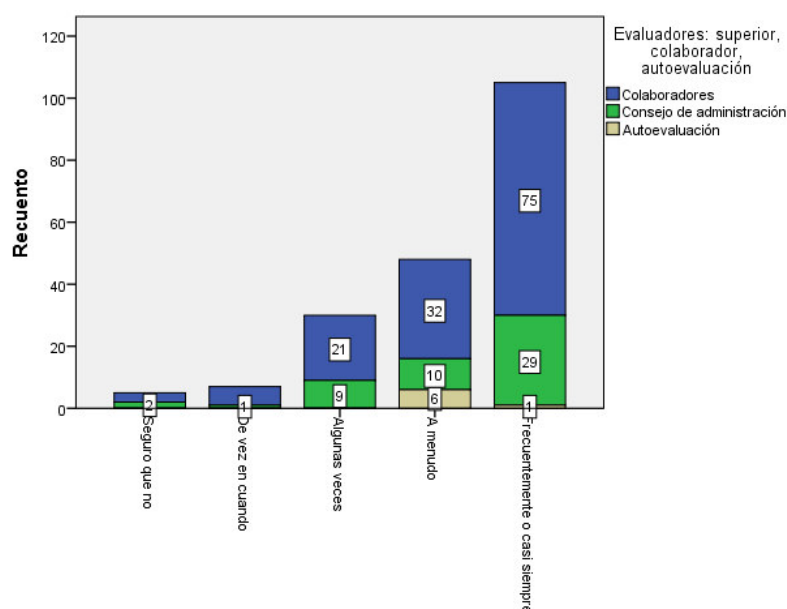


Figura 44 Histograma sobre resultados de Pregunta 28.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 78,4% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 6,2% de vez en cuando y seguro que no; y, el 15,4% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que un incentivo de carácter formativo por una buena labor ejecutada le estimula al empleado a trabajar mejor.

Cuadro 39 Pregunta 29.

Existe una relación satisfactoria para el empleado, entre el salario y su trabajo-esfuerzo, en la cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	24	12,3	12,3	12,3
	De vez en cuando	64	32,8	32,8	45,1
	Algunas veces	23	11,8	11,8	56,9
	A menudo	51	26,2	26,2	83,1
	Frecuentemente o casi siempre	33	16,9	16,9	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,03			
Moda		2			
Desviación estándar		1,329			

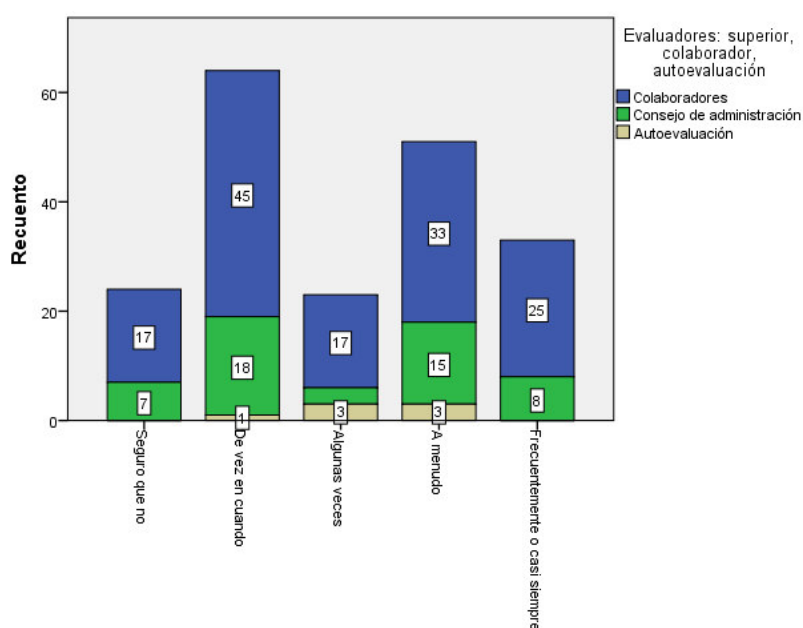


Figura 45 Histograma sobre resultados de Pregunta 29.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 43,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, el 45,1% de vez en cuando y seguro que no; y, el 11,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que en los empleados, existe una mediana relación entre satisfacción del salario y su trabajo-esfuerzo, en la cooperativa.

Cuadro 40 Pregunta 30.

Un incentivo económico adicional, mejoraría su disposición para un superior desempeño laboral de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	10	5,1	5,1	5,1
	De vez en cuando	40	20,5	20,5	25,6
	Algunas veces	25	12,8	12,8	38,5
	A menudo	46	23,6	23,6	62,1
	Frecuentemente o casi siempre	74	37,9	37,9	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,69			
Moda		5			
Desviación estándar		1,304			

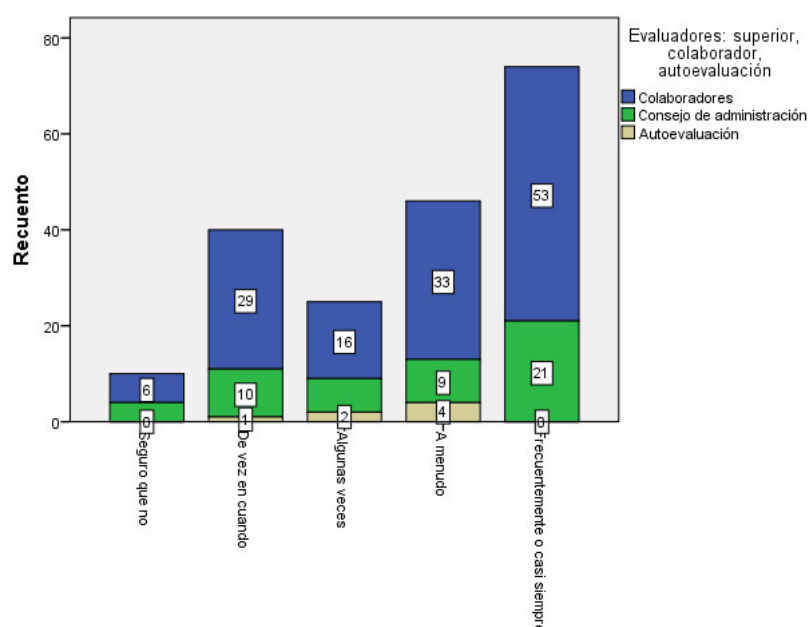


Figura 46 Histograma sobre resultados de Pregunta 30.
Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 61,5% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 25,6% de vez en cuando y seguro que no; y, el 12,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que en los empleados, un incentivo económico adicional, mejoraría la disposición de los empleados para un superior desempeño laboral.

Dimensión. Motivación Intrínseca

Cuadro 41 Pregunta 31.

A los empleados de la cooperativa, realizar tareas que tienen por objetivo alcanzar mayor desarrollo profesional, los satisface.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	1	,5	,5	,5
	De vez en cuando	9	4,6	4,6	5,1
	Algunas veces	17	8,7	8,7	13,8
	A menudo	48	24,6	24,6	38,5
	Frecuentemente o casi siempre	120	61,5	61,5	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,42			
Moda		5			
Desviación estándar		,872			

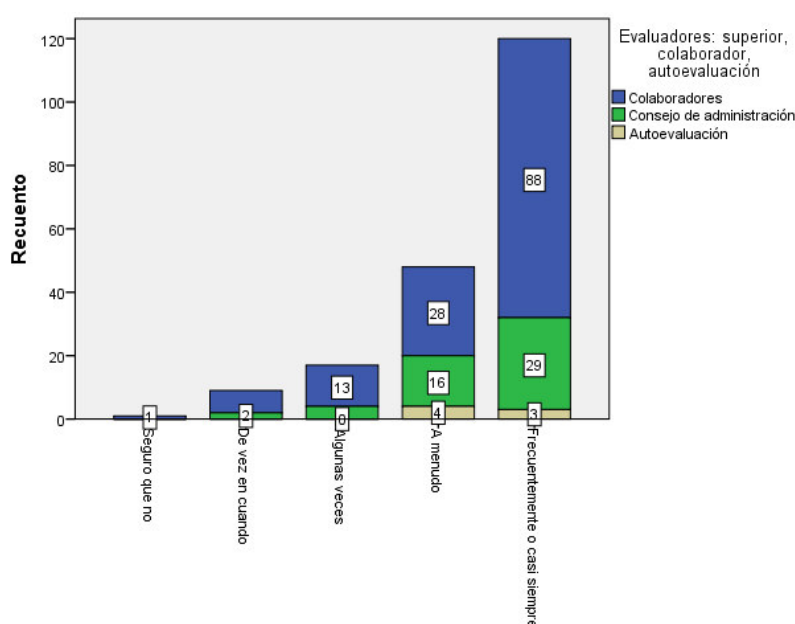


Figura 47 Histograma sobre resultados de Pregunta 31.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 86,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 5,1% de vez en cuando y seguro que no; y, el 8,7% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que en los empleados, realizar tareas que tienen por objetivo alcanzar mayor desarrollo profesional, los satisface.

Cuadro 42 Pregunta 32.

A los empleados de la cooperativa les causa satisfacción personal, el cumplimiento exitoso de las metas en su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	3	1,5	1,5	1,5
	De vez en cuando	4	2,1	2,1	3,6
	Algunas veces	8	4,1	4,1	7,7
	A menudo	47	24,1	24,1	31,8
	Frecuentemente o casi siempre	133	68,2	68,2	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,55			
Moda		5			
Desviación estándar		,800			

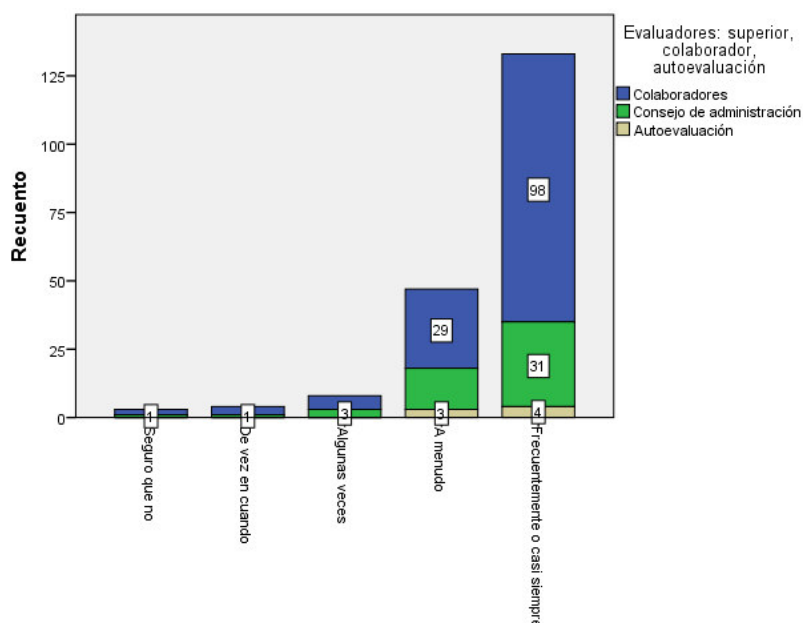


Figura 48 Histograma sobre resultados de Pregunta 32.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 92,3% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 3,6% de vez en cuando y seguro que no; y, el 4,1% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que a los empleados les causa satisfacción personal, el cumplimiento exitoso de las metas en su trabajo.

Cuadro 43 Pregunta 33.

Una actividad desafiante le impulsa al empleado a esforzarse más por la obtención de resultados satisfactorios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	5	2,6	2,6	2,6
	De vez en cuando	12	6,2	6,2	8,7
	Algunas veces	16	8,2	8,2	16,9
	A menudo	61	31,3	31,3	48,2
	Frecuentemente o casi siempre	101	51,8	51,8	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,24			
Moda		5			
Desviación estándar		1,013			

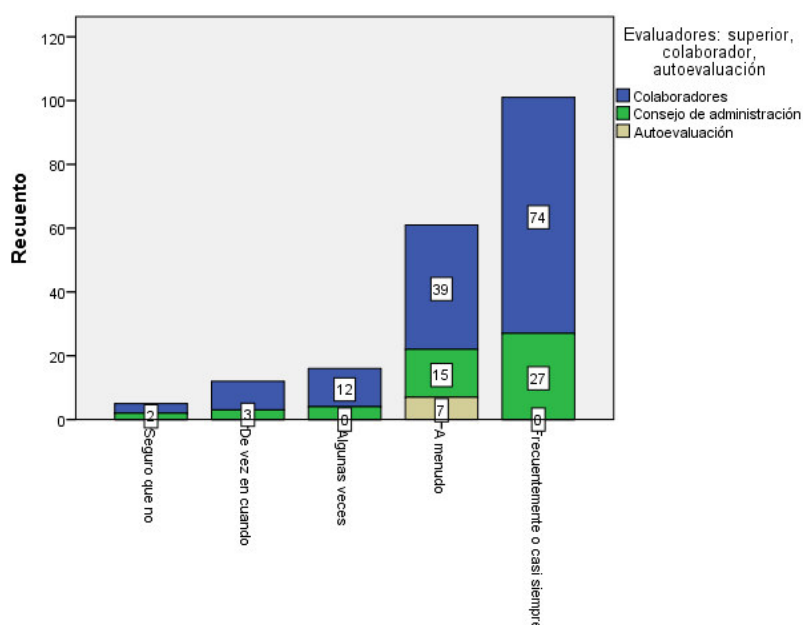


Figura 49 Histograma sobre resultados de Pregunta 33.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 83,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 8,7% de vez en cuando y seguro que no; y, el 8,2% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que a los empleados les causa satisfacción una actividad desafiante le impulsa al empleado a esforzarse más por la obtención de resultados satisfactorios.

Cuadro 44 Pregunta 34.

Los espacios de relacionamiento y socialización entre empleados los impulsan a tener un mejor desempeño en su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	3	1,5	1,5	1,5
	De vez en cuando	31	15,9	15,9	17,4
	Algunas veces	17	8,7	8,7	26,2
	A menudo	61	31,3	31,3	57,4
	Frecuentemente o casi siempre	83	42,6	42,6	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,97			
Moda		5			
Desviación estándar		1,137			

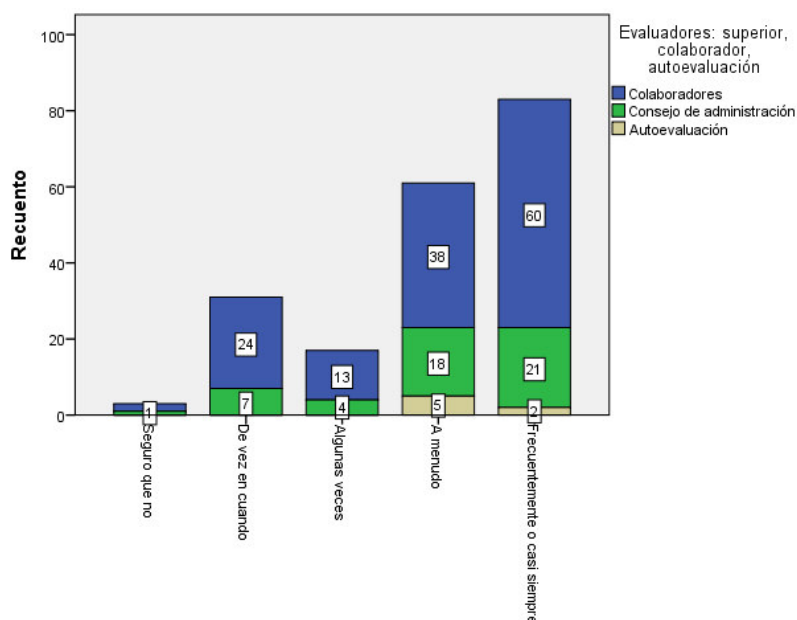


Figura 50 Histograma sobre resultados de Pregunta 34.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 73,9% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 17,4% de vez en cuando y seguro que no; y, el 8,7% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que a los empleados los espacios de relacionamiento y socialización entre empleados los impulsan a tener un mejor desempeño en su trabajo.

Dimensión. Calidad de motivación: trascendente (contribución a los otros)

Cuadro 45 Pregunta 36.

Las actividades que ayudan a la comunidad de usuarios a la que sirve la cooperativa, incentivan al empleado a continuar prestando sus servicios en la cooperativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	12	6,2	6,2	6,2
	Algunas veces	25	12,8	12,8	19,0
	A menudo	41	21,0	21,0	40,0
	Frecuentemente o casi siempre	117	60,0	60,0	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,35			
Moda		5			
Desviación estándar		,926			

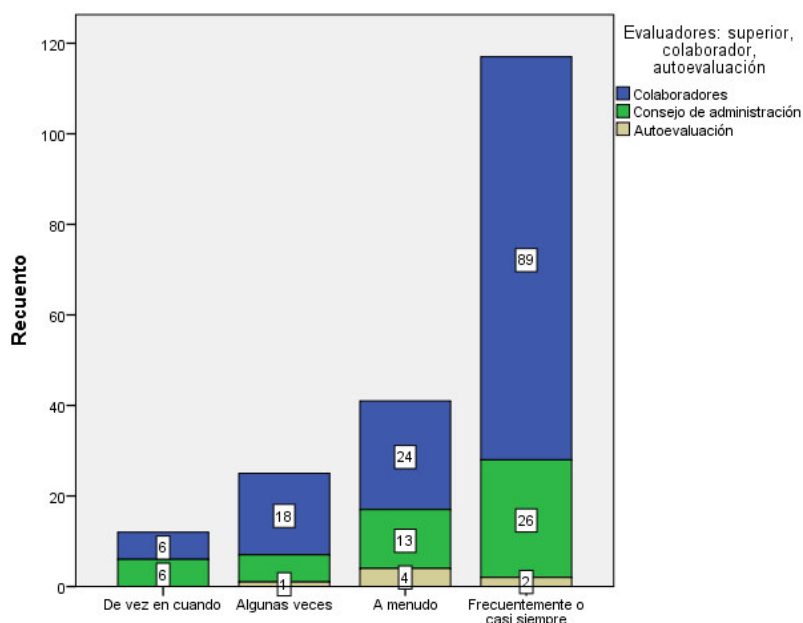


Figura 51 Histograma sobre resultados de Pregunta 36.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 81% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 6,2% de vez en cuando; y, el 12,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que las actividades que ayudan a la comunidad de usuarios a la que sirve la cooperativa, incentivan al empleado a continuar prestando sus servicios en la cooperativa.

Cuadro 46 Pregunta 37.

Los empleados cambian su rutina laboral, si tiene por objetivo brindar un buen servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	4	2,1	2,1	2,1
	De vez en cuando	10	5,1	5,1	7,2
	Algunas veces	29	14,9	14,9	22,1
	A menudo	65	33,3	33,3	55,4
	Frecuentemente o casi siempre	87	44,6	44,6	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,13			
Moda		5			
Desviación estándar		,986			

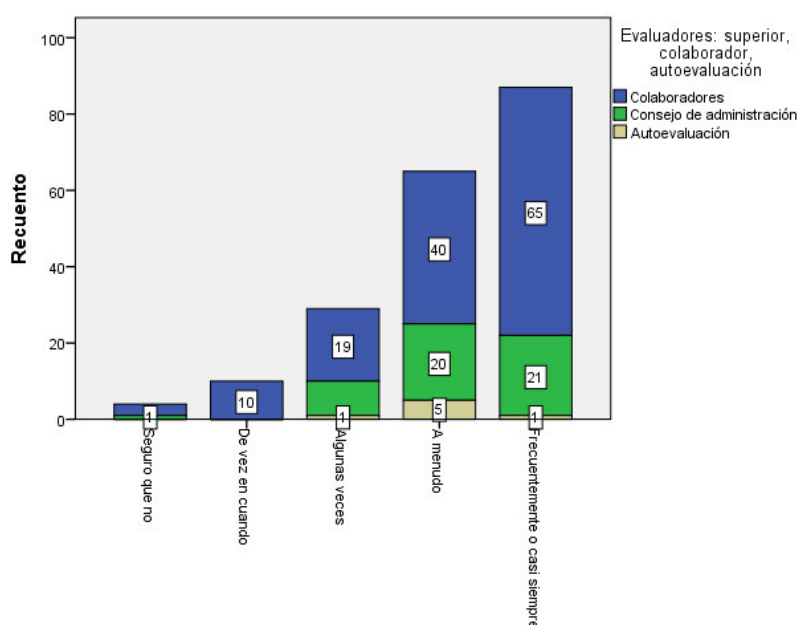


Figura 52 Histograma sobre resultados de Pregunta 37.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 77,9% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 7,2% de vez en cuando y seguro que no; y, el 14,9% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que los empleados cambian su rutina laboral, si tiene por objetivo brindar un buen servicio.

Cuadro 47 Pregunta 35.

Las actividades relacionadas íntimamente con la misión social de la cooperativa generan satisfacción en los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	4	2,1	2,1	2,1
	De vez en cuando	6	3,1	3,1	5,1
	Algunas veces	18	9,2	9,2	14,4
	A menudo	84	43,1	43,1	57,4
	Frecuentemente o casi siempre	83	42,6	42,6	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,21			
Moda		4			
Desviación estándar		,886			

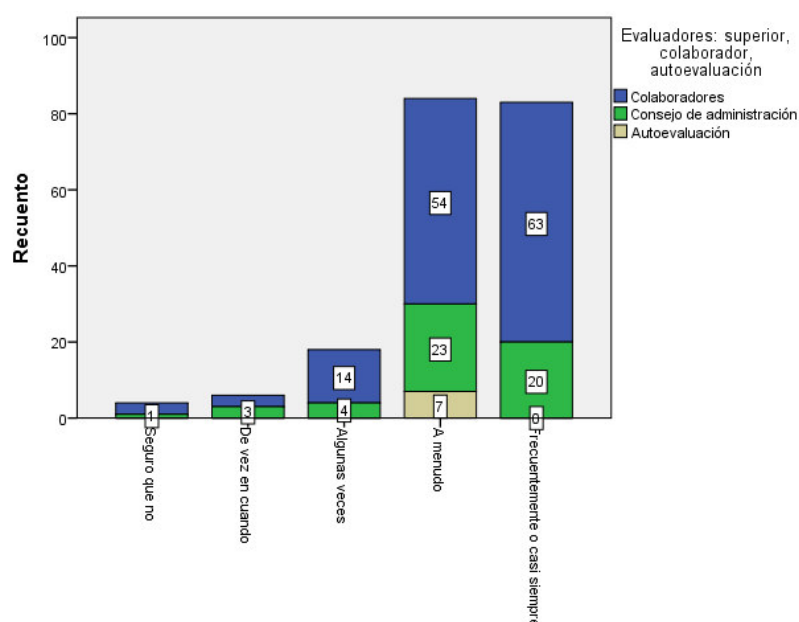


Figura 53 Histograma sobre resultados de Pregunta 35.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 85,7% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 5,1% de vez en cuando y seguro que no; y, el 9,2% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que a ellos las actividades relacionadas íntimamente con la misión social de la cooperativa les generan satisfacción.

Cuadro 48 Pregunta 40.

Los valores de solidaridad de los empleados de la cooperativa se ven reflejados en sus actitudes al momento de brindar sus servicios a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	5	2,6	2,6	2,6
	Algunas veces	21	10,8	10,8	13,3
	A menudo	42	21,5	21,5	34,9
	Frecuentemente o casi siempre	127	65,1	65,1	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,49			
Moda		5			
Desviación estándar		,789			

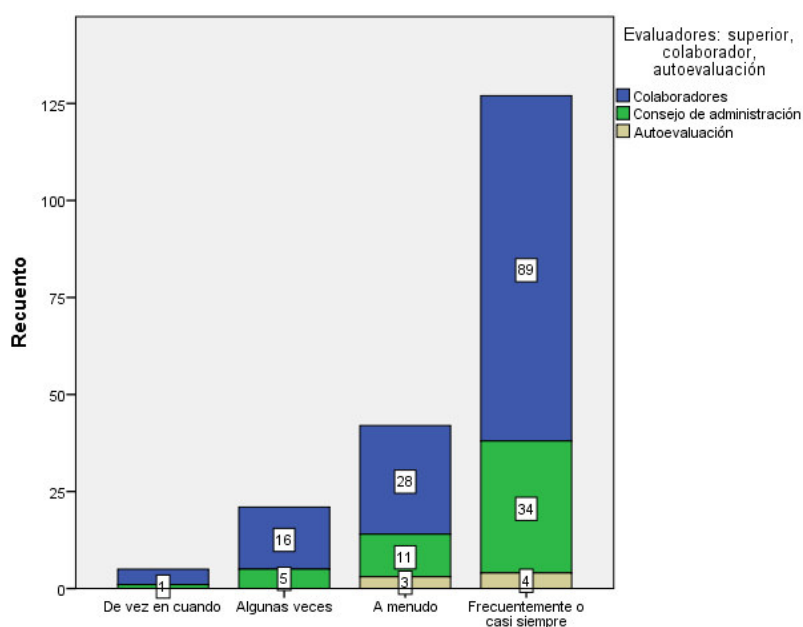


Figura 54 Histograma sobre resultados de Pregunta 40.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 86,6% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 2,6% de vez en cuando; y, el 10,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que los valores de solidaridad de los empleados de la cooperativa se ven reflejados en sus actitudes al momento de brindar sus servicios a los clientes.

Cuadro 49 Pregunta 38.

Los empleados están satisfechos de dedicar un tiempo extra a sus clientes cuando éstos lo requieren.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	5	2,6	2,6	2,6
	Algunas veces	26	13,3	13,3	15,9
	A menudo	58	29,7	29,7	45,6
	Frecuentemente o casi siempre	106	54,4	54,4	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,36			
Moda		5			
Desviación estándar		,809			

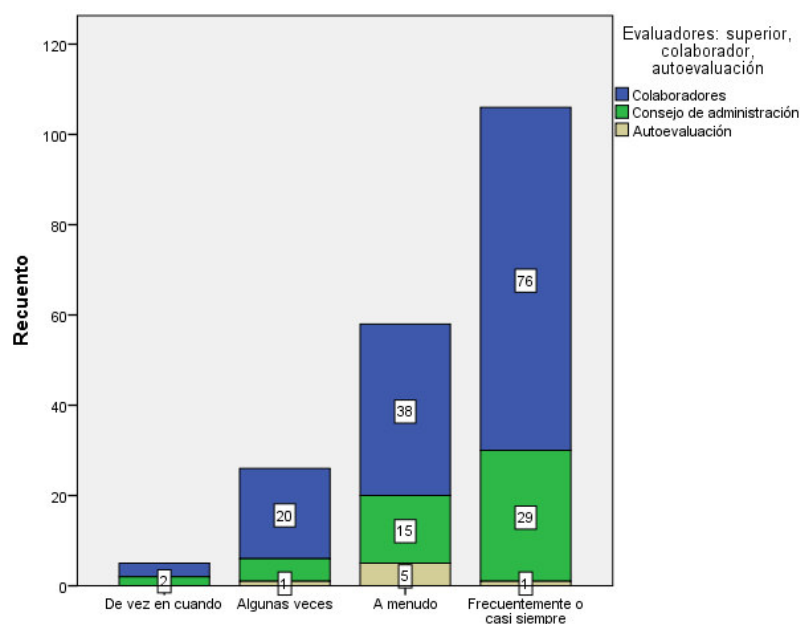


Figura 55 Histograma sobre resultados de Pregunta 38.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 84,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 2,6% de vez en cuando; y, el 13,3% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que los empleados están satisfechos de dedicar un tiempo extra a sus clientes cuando éstos lo requieren.

Cuadro 50 Pregunta 39.

Los empleados brindan ayuda de manera voluntaria a un compañero(a) que presenta dificultades laborales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	4	2,1	2,1	2,1
	Algunas veces	27	13,8	13,8	15,9
	A menudo	45	23,1	23,1	39,0
	Frecuentemente o casi siempre	119	61,0	61,0	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		4,43			
Moda		5			
Desviación estándar		,805			

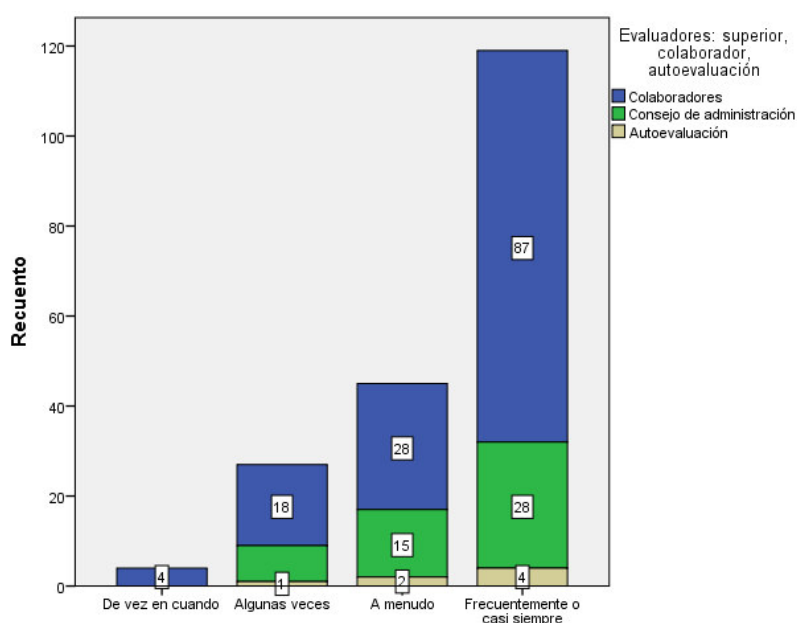


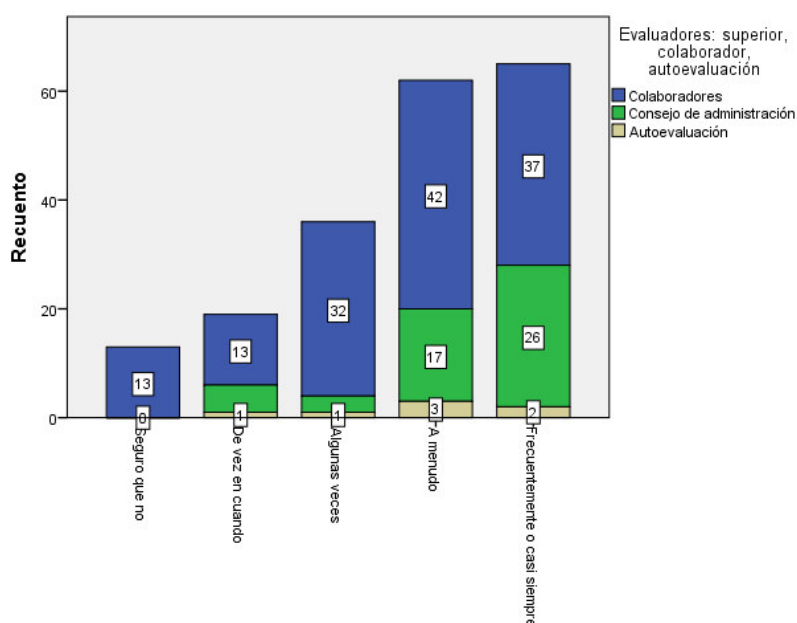
Figura 56 Histograma sobre resultados de Pregunta 39.

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 84,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 2,1% de vez en cuando; y, el 13,8% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que los empleados brindan ayuda de manera voluntaria a un compañero(a) que presenta dificultades laborales.

Cuadro 51 Pregunta 41.**Los empleados tienen deseos de contribución a la organización de base.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	13	6,7	6,7	6,7
	De vez en cuando	19	9,7	9,7	16,4
	Algunas veces	36	18,5	18,5	34,9
	A menudo	62	31,8	31,8	66,7
	Frecuentemente o casi siempre	65	33,3	33,3	100,0
	Total	195	100,0	100,0	
N	Válido	195			
	Perdidos	0			
Media		3,75			
Moda		5			
Desviación estándar		1,206			

**Figura 57 Histograma sobre resultados de Pregunta 41.***Fuente.* Datos del estudio de campo de la Autora.

El 64,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, solo el 16,4% de vez en cuando y seguro que no; y, el 18,5% algunas veces, lo que significa que los evaluadores de los colaboradores de las cooperativas estudiadas consideran que los empleados tienen deseos de contribución a la organización de base.

Dimensiones del Liderazgo Transformador

Cuadro 52 Liderazgo Transformador.

Comportamiento Pasivo-Evasivo				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	113	57,9	57,9
	De vez en cuando	39	20,0	77,9
	Algunas veces	37	19,0	96,9
	A menudo	5	2,6	99,5
	Frecuentemente	1	,5	100,0
	Total	195	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	0		
Total		195	100,0	
Liderazgo Transaccional				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	14	7,2	7,2
	De vez en cuando	28	14,4	21,5
	Algunas veces	46	23,6	45,1
	A menudo	45	23,1	68,2
	Frecuentemente	62	31,8	100,0
	Total	195	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	0		
Total		200	100,0	100,0
Liderazgo Transformacional				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido Porcentaje acumulado
Válido	Seguro que no	19	9,7	9,7
	De vez en cuando	27	11,3	21,0
	Algunas veces	33	16,9	37,9
	A menudo	50	25,6	63,6
	Frecuentemente	71	36,4	100,0
	Total	195	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	0		
Total		195	100,0	100,0

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El 3,1% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, el 77,9% de vez en cuando y seguro que no; y, el 19% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que existe Liderazgo Pasivo-Evasivo, ubicado dentro de los parámetros establecidos por el Índice de Referencia de Investigación Validado, explicado en el capítulo anterior.

El 54,9% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, el 21,5% de vez en cuando y seguro que no; y, el 23,6% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que existe Liderazgo Transaccional, ubicado dentro de los parámetros establecidos por el Índice de Referencia de Investigación Validado, explicado en el capítulo anterior.

El 61% de los encuestados escogió las respuestas a menudo y casi siempre, el 21% de vez en cuando y seguro que no; y, el 16,9% algunas veces, lo que significa que los evaluadores del gerente de las cooperativas estudiadas consideran que existe Liderazgo Transformacional.

4.2. Prueba de hipótesis

Para contrastar la hipótesis se utiliza el análisis paramétrico, acorde con lo expuesto por Pulido (2008) que sugiere que excepcionalmente en investigaciones psicológicas se utilice este tipo de análisis (liderazgo y motivación son variables de la psicología organizacional), en razón que se requiere, una prueba lo suficientemente robusta para que compare eficientemente la complejidad de las dimensiones e indicadores en estudio. Principalmente porque al no disponer de un instrumento que haya medido con anterioridad el Liderazgo Trascendente y la motivación de organizaciones de Economía Popular y Solidaria, se necesita verificar, por ejemplo, si las dimensiones de la variable Liderazgo Trascendente: liderazgo nivel otros, nivel organización, etc., realmente miden lo que la investigación se propone; y, para lograrlo se ejecuta un análisis factorial.

Además, se busca una técnica que corrija el error que se deriva de las comparaciones de medias de pares de grupos –por ejemplo, entre Liderazgo Transformador y Motivación Extrínseca, Liderazgo Transformador y

Motivación *Extrínseca*, etc.— y así evitar que se incremente la probabilidad de un error de tipo I, error del 5% que al comparar independientemente se iría aumentando, conforme se apliquen las pruebas por separado.

Es así que se decide realizar comparaciones de más de 2 grupos, sin que ese error de tipo I se incremente, a través del análisis de la varianza de una vía (ANOVA) y, para sostener un análisis más conservador de las variables de estudio, a la par se utilizará Kruskal Wallis, pues es necesario y posible convertir a la variable independiente en un factor que adquiera valores en dos niveles.

Para el caso del Liderazgo Transformador:

- Nivel 0, no existe Liderazgo Transformador;
- Nivel 1, existe Liderazgo Transformador, si: Liderazgo Comportamiento Pasivo-Evasivo (CPEP) menor o igual a 1; Liderazgo Transaccional (Ltrans): Recompensa Contingente entre 2 y 3, Gerencia por Excepción Activa entre 1 y 2; el Liderazgo Transformacional (5 l's) cuando ha tomado valores entre 4 y 5; esta asignación está basada en los Índices de Referencia de Investigación Validados por Mind Garden Inc.

En el caso del Liderazgo Trascendente se determinan también dos niveles:

- Nivel 0, no existe Liderazgo Trascendente;
- Nivel 1, sí existe Liderazgo Trascendente, el índice que se crea para esta asignación es bastante conservador, porque utiliza el mismo índice de referencia que se utiliza para el Liderazgo transformacional, es decir se debe encontrar en el rango 4 y 5 para que se considere Liderazgo Trascendente, caso contrario, será no Liderazgo Trascendente.

En lo que respecta a la variable motivación se mantiene la variable dependiente con la escala de medición de Likert, del 1 al 5.

Es indispensable anotar que para aplicar la prueba ANOVA se verifica el cumplimiento de algunos requisitos para este tipo de prueba, los grupos de las poblaciones estudiadas deben tener varianzas iguales, para contrastar este supuesto se utiliza el *test* de *Levene*⁵ para identificar la homogeneidad de varianza y, en el caso que no se cumpla este supuesto de homocedasticidad, se utiliza una alternativa al ratio *F*, la prueba de *Welch*, que ajusta los grados de libertad para solventar la ausencia de homocedasticidad. Adicionalmente, se trabaja con datos originales para darle más peso a las pruebas en torno a la necesidad de distribución normal.

4.2.1. Prueba de hipótesis específica 1

H1. El Liderazgo Transformador ejercido por la dirección gerencial influye en la Motivación Extrínseca – Intrínseca, del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

Para contrastar la hipótesis específica 1, se utilizan las hipótesis de trabajo que proponen efectuar comparaciones de las medias que se obtienen del Liderazgo Transformador y las dimensiones Motivación Extrínseca, Intrínseca y Trascendente, esta última para descartar que exista influencia del Liderazgo Transformador en la Motivación Trascendente.

La contrastación de la hipótesis se fija en los siguientes términos:

Ho: Los gerentes que aplican el Liderazgo Transformador no tendrán diferencias estadísticamente significativas en las medias, es decir las medias serán iguales con relación a la Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente, en el personal de las Cooperativas Financieras

⁵ Levene es una prueba robusta, “poco sensible a la desviación de la normalidad” (Correa, Iral, & Rojas, 2006. pág. 59)

del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H1: Los gerentes que aplican el Liderazgo Transformador tendrán diferencias estadísticamente significativas en las medias, con relación a la Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Transcendente, en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

4.2.1.1. Prueba de hipótesis: Liderazgo Transformador - Motivación Extrínseca.

Cuadro 53 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Extrínseca.

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1,646	1	198	,201

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

Esta prueba indica que son similares las varianzas de las diferentes muestras de Liderazgo Transformador y Motivación Extrínseca entre sí, porque la prueba de Levene, rechaza la hipótesis de varianzas iguales con el nivel de significancia menor que 0.05; esta situación permite realizar el análisis con ANOVA de un factor.

Cuadro 54 ANOVA - Motivación Extrínseca.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,624	1	1,624	1,598	,208
Dentro de grupos	201,171	198	1,016		
Total	202,795	199			

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

Si el valor de significancia $p \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula: las medias de las distintas poblaciones coinciden. Si el valor de significancia es > 0.05 se acepta la hipótesis nula. La significancia $p = .208$, es un valor mayor que 0.05.

Entonces, no existe un efecto estadísticamente significativo en la Motivación Extrínseca en función del Liderazgo Transformador en su tipología: Comportamiento Pasivo-Evasivo, Transaccional, Transformacional; es decir el Liderazgo Transformador de los gerentes no influye en la Motivación Extrínseca del personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha. Se lo abrevia como sigue:

(Liderazgo Transformador⁶) $F(1, 198) = 1.598$, $p > .05$, $\eta^2 = 0.008$

Con el propósito de realizar una prueba de hipótesis más conservadora en relación al tratamiento de variables cualitativas, se contrasta este resultado con una prueba no paramétrica, la prueba de Kruskal-Wallis. Para tener muestras que no se comporten de forma normal, se deja de utilizar datos originales. En en todas las pruebas de hipótesis posteriores se utiliza esta prueba complementaria.

El resultado coincide con el obtenido por el análisis de varianza de una vía.

⁶ El ratio F tiene un valor de 1.598, que es la división entre la media cuadrática del modelo partida para la media cuadrática de los residuos, calculada directamente por el SPSS.

Los grados de libertad totales corresponde al número de observaciones menos 1; es decir, como se trabaja con los datos originales 200-1=199, solo 199 toman un valor libremente, el 200 tendrá un valor condicionado por los valores que han ido tomando los anteriores valores de la muestra de estudio. El número de grupos de comparación se corresponden con $k - 1$, en este caso 2 grados de comparación, los grados de libertad será de 1. Los grados de libertad de los residuos que son los grados de libertad totales, es decir 199 menos los grados de libertad del modelo que es 1, por tanto 198.

El valor de la significación $p < ,05$

El tamaño del efecto es el valor de eta cuadrado(η^2): $\eta^2 = 1.624/201,171$
 $\eta^2 = ,008$

La suma de cuadrados del modelo dividido para la suma de cuadrados total, es decir, el porcentaje de esa varianza que se explica por el modelo: las medias de los diferentes grupos y no por las diferencias individuales o los factores extraños como lo son los residuos.

Cuadro 55 *Kruskal Wallis - Motivación Extrínseca.*

Estadísticos de prueba ^{a,b}	
	Motivación <i>Extrínseca</i>
Chi-cuadrado	,138
Gl	1
Sig. asintótica	,710
a. Prueba de Kruskal Wallis	
b. Variable de agrupación: Liderazgo Transformador	

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significación es superior a 0.05; por tanto no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras contrastadas. Con una probabilidad de error del 71%, el Liderazgo Transformador de los gerentes no influye en la Motivación Extrínseca del personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha.

4.2.1.2. Prueba de hipótesis: Liderazgo Transformador - Motivación Intrínseca.

Cuadro 56 *Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Intrínseca.*

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
13,952	1	198	,000

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La prueba de Levene indica que no son similares las varianzas de las diferentes muestras de Liderazgo Transformador y Motivación *Intrínseca*, este hecho lleva a utilizar una prueba más robusta, el ratio de *Welch*, que se interpreta de la misma manera que ANOVA.

Cuadro 57 Welch - Motivación Intrínseca.

Pruebas robustas de igualdad de medias				
	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
Welch	3,649	1	91,052	,039

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El nivel de significancia es 0,039, menor que 0,05, lo que muestra que existen moderadas diferencias estadísticamente significativas del Liderazgo Trascendente en función de la Motivación Intrínseca.

En concreto se prueba la hipótesis alterna, existe diferencias estadísticamente significativas en el hecho que se presente el Liderazgo Transformador en su tipología: Comportamiento Pasivo-Evasivo, Transaccional, Transformacional; relacionado con la Motivación Intrínseca; lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y a afirmar que el Liderazgo Transformador gerencial influye en la Motivación Intrínseca del personal de Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha. Se lo abrevia como sigue:

(Liderazgo Transformador) $W(1, 91) = 3.649, p < .05$

Para mantener el esquema de la prueba de hipótesis iniciado en el punto anterior, se contrasta este resultado con la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, bajo las mismas condiciones enunciadas en el punto 4.2.1.1. El resultado coincide con el obtenido por el análisis de varianza de una vía.

Cuadro 58 *Kruskal Wallis - Motivación Intrínseca.*

Estadísticos de prueba ^{a,b}	
Motivación <i>Intrínseca</i>	
Chi-cuadrado	1,107
Gl	1
Sig. asintótica	,029
a. Prueba de Kruskal Wallis	
b. Variable de agrupación: Liderazgo Transformador	

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significación es inferior a 0.05; por tanto existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras contrastadas. Con una probabilidad de error del 2,9%, el Liderazgo Transformador gerencial influye en la Motivación Intrínseca del personal de Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha.

4.2.1.3. Prueba de hipótesis: Liderazgo Transformador – Motivación Trascendente.

Cuadro 59 *Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Trascendente.*

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1,392	1	198	,240

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La prueba de Levene indica que son similares las varianzas de las diferentes muestras de Liderazgo Transformador y Motivación Trascendente.

Cuadro 60 **ANOVA - Motivación Trascendente.**

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,303	1	,303	,485	,487
Dentro de grupos	123,572	198	,624		
Total	123,875	199			

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El $p > 0,05$ muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas de la Motivación Trascendente en función del Liderazgo Transformador.

Consecuentemente, no existe un efecto estadísticamente significativo del hecho que se presente el Liderazgo Transformador en su tipología: Comportamiento Pasivo-Evasivo, Transaccional, Transformacional; en relación con la Motivación *Trascendente*. Se acepta la hipótesis nula: que el Liderazgo Transformador en los gerentes de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria de Pichincha, sector 3 no tiende a influir en la Motivación Trascendente del personal investigado.

Se lo abrevia como sigue:

$$(\text{Liderazgo Transformador}) F(1, 198) = .485, p > .05, \eta^2 = 0.002$$

La prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, coincide con el resultado obtenido con el análisis de varianza de una vía.

Cuadro 61 **Kruskal Wallis - Motivación Trascendente.**

Estadísticos de prueba ^{a,b}	
	Motivación Trascendente
Chi-cuadrado	,451
Gl	1
Sig. Asintótica	,502
a. Prueba de Kruskal Wallis	
b. Variable de agrupación: Liderazgo Transformador	

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significación es superior a 0.05; por tanto no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras contrastadas. Con una probabilidad de error del 50,2%, el Liderazgo Transformador en los gerentes de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 de la Provincia de Pichincha no tiende a influir en la Motivación Trascendente del personal investigado.

4.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

H2. El Liderazgo Trascendente ejercido por la dirección gerencial influye en la Motivación Extrínseca – Intrínseca y Trascendente del personal en las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

Para contrastar la hipótesis específica 2, se utilizan las hipótesis de trabajo que proponen efectuar comparaciones de las medias que se obtienen del Liderazgo Trascendente y las dimensiones Motivación Extrínseca – Intrínseca y Motivación Trascendente.

La contrastación de la hipótesis se fija en los siguientes términos:

H₀: Los gerentes que aplican el Liderazgo Trascendente no tendrán diferencias estadísticamente significativas en las medias, es decir las medias serán iguales con relación a la Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente, en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

H₁: Los gerentes que aplican el Liderazgo Trascendente tendrán diferencias estadísticamente significativas en las medias, con relación a la Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente, en el personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador.

4.2.2.1. Prueba de hipótesis: Liderazgo Trascendente – Motivación Extrínseca.

Cuadro 62 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Extrínseca.

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
,362	1	198	,548

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La prueba de Levene indica que son similares las varianzas de las diferentes muestras de Liderazgo Trascendente y Motivación Extrínseca, situación que viabiliza la utilización de la técnica estadística ANOVA.

Cuadro 63 ANOVA - Motivación Extrínseca.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,403	1	,403	,394	,531
Dentro de grupos	202,392	198	1,022		
Total	202,795	199			

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significancia .531, da a conocer un $p > 0,05$ lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas del Liderazgo Trascendente en función de la Motivación *Extrínseca*; por tanto se acepta la hipótesis nula.

No existe un efecto estadísticamente significativo en el hecho que se presente el Liderazgo Trascendente de los gerentes relacionado con la Motivación *Extrínseca* en el personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha. Se lo abrevia como sigue:

$$(\text{Liderazgo Trascendente}) F(1, 198) = .394, p > .05, \eta^2 = 0.002$$

La prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, coincide con el resultado obtenido con el análisis de varianza de una vía.

Cuadro 64 Kruskal Wallis - Motivación Extrínseca.

Estadísticos de prueba ^{a,b}	
	Motivación <i>Extrínseca</i>
Chi-cuadrado	1,362
Gl	1
Sig. asintótica	,243

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Liderazgo Trascendente

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significación es superior a 0.05; por tanto no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras contrastadas. Con una probabilidad de error del 24,3%, el Liderazgo Trascendente de los gerentes no incide en la Motivación *Extrínseca* del personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha.

4.2.2.2. Prueba de hipótesis: Liderazgo Trascendente – Motivación Intrínseca.

Cuadro 65 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Intrínseca.

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
14,277	1	198	,000

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La prueba de Levene indica que no son similares las varianzas de las diferentes muestras de Liderazgo Trascendente y Motivación *Intrínseca*, este hecho lleva a utilizar una prueba más robusta, el ratio de *Welch*, que se interpreta de la misma manera que ANOVA.

Cuadro 66 Pruebas robustas de igualdad de medias - Motivación Intrínseca.

	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
Welch	4,785	1	191,194	,030

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

El nivel de significancia es 0,03, menor que 0,05, lo que muestra que existen moderadas diferencias estadísticamente significativas del Liderazgo Trascendente en función de la Motivación Intrínseca.

En tal razón, se prueba la hipótesis alterna: existe diferencias estadísticamente significativas del hecho que se presente el Liderazgo Trascendente y, No Liderazgo Trascendente; en relación con la Motivación *Intrínseca*; lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y a sostener que el Liderazgo Trascendente de los gerentes influye en la Motivación *Intrínseca* del personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha. Se lo abrevia como sigue:

$$(\text{Liderazgo Trascendente}) W(1, 191) = 4.785, p < .05$$

La prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, coincide con el resultado obtenido con el análisis de varianza de una vía.

Cuadro 67 Kruskal Wallis - Motivación Intrínseca.

Estadísticos de prueba ^{a,b}	
	Motivación <i>Intrínseca</i>
Chi-cuadrado	2,322
Gl	1
Sig. asintótica	,013

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Liderazgo Trascendente

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significación es inferior a 0.05; por tanto no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras contrastadas. Con una probabilidad de error del 1,3%, el Liderazgo Trascendente de los gerentes

influye en la Motivación *Intrínseca* del personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha.

4.2.2.3. Prueba de hipótesis: Liderazgo Trascendente – Motivación Trascendente.

Cuadro 68 Prueba de homogeneidad de varianzas - Motivación Trascendente.

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
10,100	1	198	,200

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La prueba de Levene indica que son similares las varianzas de las diferentes muestras de Liderazgo Trascendente y Motivación Trascendente.

Cuadro 69 ANOVA - Motivación Trascendente.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,888	1	2,888	6,564	,011
Dentro de grupos	87,112	198	,440		
Total	90,000	199			

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significancia es menor que 0,05, lo muestra que existen diferencias estadísticamente significativas de la Motivación Trascendente en función del Liderazgo Trascendente.

Así que, existe diferencias estadísticamente significativas del hecho que se presente el Liderazgo Trascendente y, No Liderazgo Trascendente; en relación con la Motivación Trascendente; lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y acoger la hipótesis alterna: el Liderazgo Trascendente de los gerentes influye en la Motivación Trascendente del personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha. Se lo abrevia como sigue:

(*Liderazgo Trascendente*) $F(1,198) = 6.564, p < .05, \eta^2 = 0.033$

La prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, coincide con el resultado obtenido con el análisis de varianza de una vía.

Cuadro 70 *Kruskal Wallis - Motivación Trascendente.*

Estadísticos de prueba ^{a,b}	
	Motivación Trascendente
Chi-cuadrado	1,512
Gl	1
Sig. Asintótica	,021

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Liderazgo Trascendente

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

La significación es inferior a 0.05; por tanto no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras contrastadas. Con una probabilidad de error del 2,1%, el Liderazgo Trascendente de los gerentes influye en la Motivación Trascendente del personal de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, sector 3 en la Provincia de Pichincha.

Se presenta a continuación el resumen de este análisis de las pruebas de hipótesis. Más información en el Anexo 5.

(*Liderazgo Transformador–Motivación Extrínseca*) $F(1, 198) = 1.598, p > .05, \eta^2 = 0.008$

Para los encuestados la Motivación *Extrínseca en función* del Liderazgo Transformador tiene una importancia promedio de 3,81. Quienes perciben que no existe Liderazgo Transformador, la Motivación *Extrínseca* tiene una importancia de 4,02.

(*Liderazgo Transformador–Motivación Intrínseca*) $W(1, 91) = 3.649, p < .05$

Para los encuestados la Motivación *Intrínseca en función* del Liderazgo Transformador tiene una importancia promedio de 4,58. Quienes perciben que no existe Liderazgo Transformador, la Motivación *Intrínseca* tiene una importancia de 4,35.

(*Lid. Transformador–Motivación Trascendente*) $F(1, 198) = .485, p > .05, \eta^2 = 0.002$

Para los encuestados la Motivación Trascendente en función del Liderazgo Transformador tiene una importancia promedio de 4,50. Quienes perciben que no existe Liderazgo Transformador, la Motivación Trascendente tiene una importancia de 4,58.

(*Liderazgo Trascendente– Motivación Extrínseca*) $F(1, 198) = .394, p > .05, \eta^2 = 0.002$

Para los encuestados la Motivación *Extrínseca en función* del Liderazgo Trascendente la tiene una importancia promedio de 3,82. Quienes perciben que no existe Liderazgo Trascendente, la Motivación *Extrínseca* tiene una importancia de 3,92.

(*Liderazgo Trascendente– Motivación Intrínseca*) $W(1, 191) = 4.785, p < .05$

Para los encuestados la Motivación *Intrínseca en función* del Liderazgo Trascendente tiene una importancia promedio de 4,63. Quienes perciben que no existe Liderazgo Trascendente, la Motivación *Intrínseca* tiene una importancia de 4,41.

(*Lid. Trascendente–Motivación Trascendente*) $F(1, 198) = 6.564$, $p < .05$, $\eta^2 = 0.033$

Para los encuestados la Motivación Trascendente en función del Liderazgo Trascendente tiene una importancia promedio de 4,61. Quienes perciben que no existe Liderazgo Trascendente, la Motivación Trascendente tiene una importancia de 4,34.

A continuación se utiliza el modelo factorial, primero exploratorio y luego confirmatorio para determinar factores internos tanto en el Liderazgo Trascendente como en la Motivación, por contener preguntas que responden al diseño de la autora.

Los factores obtenidos dan paso a identificar si la hipótesis que se probó *ut supra*, se derivó teóricamente de los constructos que están siendo medidos.

Con este objetivo se releva la relación entre indicadores y variables que comprometen la confiabilidad y validez de los datos.

Se dirá que un indicador es *válido*⁷ si se puede justificar la adecuación entre lo que expresa la “dimensión del indicador” y los contenidos o conceptos a los que se refiere.

En cambio se dirá que el procedimiento del indicador es confiable si no se introducen sesgos en el relevamiento por efecto de los procedimientos comprometidos en su aplicación. (Ynoub, 2015, p. 265)

Ynoub (2015) para tratar estas dos temas, se apega al concepto de indicador: “la relación entre lo manifiesto (que expresa el indicador) y lo latente (contenido en la variable)” (p. 265), a fin de que se muestre los nexos que vinculan aquello manifiesto y latente en el liderazgo y la motivación en los colaboradores, gerentes y consejo de administración (unidad de análisis). Acorde al modelo que se propone para esta investigación caben las preguntas: ¿los indicadores propuestos para medir el Liderazgo Trascendente -liderazgo que se planteaba como constructo requerido para explicar el fenómeno en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria- evalúan los contenidos de la variable?, ¿se considera

⁷ La validez es un concepto que se puede especificar de varias maneras: *validez de contenido*, *validez de criterio (predictiva o concurrente)*, *validez de constructo*...

las dimensiones relevantes del fenómeno?, por tanto el indicador es válido; ¿el procedimiento es adecuado?, es decir es confiable el indicador. Es por ello imprescindible reconocer si evalúa la dimensión el indicador (validez) y el procedimiento, (cómo se evalúa: confiabilidad).

“Las tesis de Russell Hanson (quien sostuvo que todo dato está cargado de teoría) Samaja (1993) sostiene que todo dato “está cargado de praxis”... los indicadores pueden ser revisados, controlados, ajustados y mejorados de manera deliberada y consciente” (Ynoub, 2015, p. 267).

En este sentido se opta por una cuidadosa evaluación del instrumento y sus variables, a través de un análisis factorial exploratoria (AFE) y luego un análisis factorial confirmatorio (AFC). La decisión se toma basándose en que la investigación es cualitativa pero con datos ordinales, y Arias Martínez (2008) señala que excepcionalmente se puede realizar análisis factorial para escalas ordinales. Es importante recalcar que través del análisis factorial se identifica si los factores principales del estudio, que se relacionan con los componentes del constructo. Adicionalmente,

...podríamos clasificar en tres grandes grupos los tipos de estudios para los que se emplea el Análisis Factorial (Thompson, 2004):

- estudios de evidencias acerca de la validez de constructo de los instrumentos de medida.
- estudios diseñados para el desarrollo de teorías sobre constructos psicológicos...

El AFE trata de explorar la posible existencia de una estructura de factores o dimensiones latentes partiendo de las correlaciones entre las variables observadas o empíricas.....no presupone un número determinado de factores. Como punto de partida se asume, en líneas generales, que puede haber tantos factores como variables observadas, aunque se espera que ese número sea menor porque si no, no tendría sentido el análisis, y que todas las variables observadas tienen pesos factoriales en todos los factores (independientemente de que esos pesos sean o no significativos) (Fernández Pulido, 2008, p. 29).

Se inicia aplicando la prueba Kaiser Meyer Olkin y Barlett (KMO) que indica que los datos son aptos para realizar análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC), porque se observa que la confiabilidad

del instrumento por la prueba de KMO es de 0.851, muy cercano a 1. El segundo indicador que prueba la factibilidad de la aplicación del análisis factorial es la Esfericidad de Barlett.

Prueba de esfericidad de Bartlett:

Si Sig. (p-valor) < 0.05 se acepta H_0 (hipótesis nula).

Si Sig. (p-valor) > 0.05 se rechaza H_0 .

Es significativa, porque es inferior al 5%, por tanto es aceptable o se puede aplicar el análisis factorial.

Cuadro 71 Prueba KMO y Bartlett. Análisis factorial.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,851
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4276,802
	Gl	903
	Sig.	,000

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

AFC se focaliza en la comprobación de la existencia de una teoría o hipótesis establecida a priori mediante la formalización de un modelo de medida que se pone a prueba. Un ejemplo nítido de ámbito de aplicación del AFC se encuadra dentro del proceso de adaptación de un test transcultural, generalmente la evidencia de validez de un test adaptado suele ser la replicación de la estructura factorial en la población de destino para comprobar si se ajusta a la estructura planteada en origen; el AFC es una técnica idónea para este objetivo. (Fernández Pulido, 2008, p. 30).

Dentro de estos modelos, también conocidos como modelos de estructuras de covarianza, el AFC se refiere específicamente al llamado Modelo de Medida que trata de explicar de qué manera un conjunto de variables medidas empíricamente son un reflejo de otras variables latentes, es decir, no observables empíricamente (Martínez et al., 2006) (Fernández Pulido, 2008, p. 32)

Los requerimientos para el AFC son: en primera instancia, normalidad de los datos; la Prueba de Kolmogorov-Smirnov refleja que la distribución no es normal, puesto que la significación de este estadístico, en todos los casos es

inferior a 0.05, lo que según la teoría lleva a rechazar la hipótesis nula de normalidad de algunas variables para dicho nivel de significación, por este motivo se trabaja con datos originales acogiendo la posición de Arias Martínez, B. (2008) quien afirma que “deberíamos seleccionar como datos de entrada las puntuaciones originales cuando su distribución no es normal y se pretenden analizar con un método que requiere normalidad” (p. 75).

Como hemos dicho anteriormente, en el AFC tratamos de probar una hipótesis, esta hipótesis consiste en el planteamiento de un modelo teórico que recoja las relaciones específicas que se establecen entre factores comunes (variables latentes), factores únicos (errores) y medidas empíricas (variables empíricas medidas u observadas). Estas expectativas deben plasmarse en un modelo que establezca aquellos parámetros que deben ser estimados (de todos los posibles que se puedan estimar) (Fernández Pulido, 2008, p. 32).

Por tanto, para probar que la escala es unidimensional, es decir que carga una escala a un solo factor, se analizan cada una de las variables de estudio. En el Anexo 6 se muestra los resultados del análisis factorial, donde se verifica la estructuración de las dimensiones, según la correlación entre los ítems.

En el análisis factorial confirmatorio se realiza una rotación oblicua, porque el análisis correlacional arrojó el resultado de fuerte correlación entre dimensiones.

El sistema intenta extraer 10 factores, con más de 25 iteraciones, se extraen efectivamente 7 dimensiones, con los siguientes criterios: para decir que el ítem pertenece a un factor, hay que determinar que este tenga el peso suficiente; por tanto para decir que carga a un factor se acogerá a dos principios, primero que sea superior a 0,4, y segundo que sea al menos 0,1 mayor que el segundo lugar.

Las mediciones del constructo demuestran que se relacionan consistentemente con la hipótesis que se probó, aunque se eliminaron distorsiones en las variables. En este sentido, cabe mencionar que no se

reclasificó el factor de acuerdo a la teoría, sino que se reestructuró la variable según la realidad, lo que genera contrastar como la teoría se da en la realidad:

En la dimensión Liderazgo personal se mantiene los ítems asignados, excepto el ítem “Estoy dispuesto a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si comprendo que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.” que se traslada a Liderazgo nivel otros. Esta situación lleva a entender que el co-liderazgo está relacionado con dirigir a la altura de los demás y no está sujeta a las competencias de sí mismo, sino también de los demás.

En el indicador Liderazgo nivel otros, se elimina los *ítems* detallados a continuación y se lo ubica en Liderazgo nivel organización:

- Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, condicionan mi gestión en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.

Esta reubicación se considera describe responsabilidades que deben cumplirse, evita ambigüedades, articula una visión orientada a la organización

- He concedido incentivos extra-salariales a mis empleados.

El constructo Liderazgo nivel organización abarca este ítem por el hecho que la organización debe evitar ambigüedades con el rol particular del seguidor.

- Tomo decisiones para mejorar el futuro personal de mis empleados.

Las decisiones del líder tienen que ver con las responsabilidades que deben cumplirse en la organización, una de ellas es interpretar el entorno, facilitar la auto-organización.

Dado que en el Liderazgo nivel sociedad; Motivación Extrínseca, Intrínseca, y trascendente, las cargas factoriales son elevadas y, se agrupan los *ítems* por escalas, se mantienen en el orden diseñado previamente y los resultados son los que siguen:

Cuadro 72 ANOVA - Liderazgo Trascendente - Motivación Trascendente.

ANOVA					
Liderazgo Trascendente: nivel personal - Motivación Trascendente					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5,850	1	5,850	5,549	,019
Dentro de grupos	208,745	198	1,054		
Total	214,595	199			

ANOVA					
Liderazgo Trascendente: nivel otros - Motivación Trascendente					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8,829	1	8,829	6,173	,014
Dentro de grupos	283,171	198	1,430		
Total	292,000	199			

ANOVA					
Liderazgo Trascendente: nivel organización - Motivación Trascendente					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	16,448	1	16,448	9,307	,003
Dentro de grupos	349,932	198	1,767		
Total	366,380	199			

ANOVA					
Liderazgo Trascendente: nivel sociedad - Motivación Trascendente					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	9,653	1	9,653	6,321	,013
Dentro de grupos	302,342	198	1,527		
Total	311,995	199			

Fuente. Datos del estudio de campo de la Autora.

Se acepta la hipótesis alterna para cada una de las dimensiones de la Motivación Trascendente en función del Liderazgo Trascendente, es decir, existen diferencias estadísticamente significativas entre el Liderazgo Trascendente y la Motivación Trascendente. Al tener un grado de ajuste adecuado del modelo a los datos, que determina la estructura y propiedades del mismo, se concluye que el Liderazgo Trascendente está conformado por las dimensiones Liderazgo personal, Liderazgo nivel otros, Liderazgo nivel

organización, Liderazgo nivel sociedad, y estos liderazgos influyen en la Motivación Transcendente en los colaboradores de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria; que era una de las tesis que proponía esta investigación, como problema inicial.

4.3. Presentación de resultados

Después de culminar la fase analítica, se presenta los resultados acudiendo a la integración, que Ynoub (2015) denomina fase sintética, que no es más que la interpretación y remodelación de la fase sincrética y analítica; que restablece la unidad: liderazgo y la motivación diseccionada previamente, en una síntesis enriquecida.

En tal sentido, se acoge la perspectiva de Immanuel Kant (2003) [1787], con la función de síntesis, proveniente de las estrategias empíricas de la fase analítica. Este autor, en su obra la *Crítica de la razón pura*, diseñó identificaciones de las distintas funciones de síntesis que operan en el individuo cuando percibe o piensa una experiencia. Estas funciones intelectivas se articulan discursivamente bajo lo que se conoce como juicios y categorías; esta investigación toma los juicios de relación, específicamente las predicaciones o categorías de causación, porque se predica sobre las relaciones y determinaciones del fenómeno del liderazgo sobre la motivación.

Se acoge “las predicaciones de significación, al explicar que “significa o representa o expresa tal o cual sentido”” (Ynoub, 2015, p. 156) de la realidad recogida por la investigación.

A continuación se presenta la integración de los componentes teóricos y empíricos, que tiene la estructura de redacción que Henríquez & Barriga (2005) denominan Rombo de la Investigación.

En este sentido se recuerda que se observa “categorizando, clasificando y significando; y en caso de la ciencia vemos también conceptualizando y operacionalizando... Se pretende que esos criterios resulten intersubjetivamente compartidos: que para una comunidad disciplinar de referencia resulten criterios válidos y confiables...” (Ynoub, 2015, p. 224). Esto lleva a que la discusión de resultados se posicione según la perspectiva del kantismo: en lo objetivo, que no es más que lo intersubjetivamente referenciable; y dentro de la “gramática universal del dato científico”, sustentada por Samaja (1993) a fin de darle a esa gramática la función de tamiz en la organización de la descripción de los hechos.

Se inicia recapitulando el núcleo teórico de esta investigación, el Liderazgo Transformador y el Liderazgo Trascendente, son dimensiones de la variable independiente: liderazgo; y, la motivación es la variable dependiente, que se desglosa en las dimensiones: Motivación *Extrínseca-Intrínseca* y Motivación Trascendente.

Los componentes empíricos demuestran que el Liderazgo Transformador tiene incidencia en la Motivación *Intrínseca* y una *inexistente incidencia en la Motivación Trascendente y Extrínseca*; esta representación del objeto externo en los datos empíricos permiten proponer que la asunción de un tipo de Liderazgo Transformador por parte de un gerente de las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, tiende a mover a sus colaboradores a una actuación en pro de su organización, siempre que los resultados sean un aprendizaje del agente activo, porque su acción estará supeditada a motivos intrínsecos, es decir a “...Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor” (Pérez López, 2006, pág. 55).

Y al contrario de lo que se planteaba, en una parte de las hipótesis específicas, para los encuestados, el logro de satisfacciones externas que producen las propias interacciones, es decir los motivos *extrínsecos*, no están determinados por el Liderazgo Transformador.

Los componentes teóricos-empíricos del Liderazgo Transformador: Comportamiento Pasivo-Evasivo, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional, que constituyen partes del constructo; dan pie para ser concebidos de acuerdo a los datos empíricos, como integrados; en el sentido de que el liderazgo basado en el Comportamiento Pasivo-Evasivo, es parte del rompecabezas del Liderazgo Transformador, con un porcentaje mínimo pero necesario, para que sustente la libre acción y, por tanto la iniciativa del colaborador; al igual el Liderazgo Transaccional, porque la visión de transacción está presente en el imaginario colectivo, como retribución y, desde el concepto de autoridad que transmite órdenes a los colaboradores, sin que implique eso un concepto pasivo-reactivo; basado únicamente en un sistema de recompensas por parte del líder o con talento dependiente, incapaces de asumir riesgos: constituyéndose por defecto, en únicamente “gestores”, tal como lo menciona Cardona (2001).

Desde esta perspectiva se trae al análisis a Juan Antonio Pérez López (1996), para afirmar que se considera que el Liderazgo transaccional, proviene desde la configuración mecanicista de una organización económica, dado que se sostiene en un sistema de recompensas otorgadas por el líder, lo que implica que el líder consigue los objetivos de su organización: por la estructura de salarios; sistemas de desarrollo humano basados en planes de carrera o planes de formación sustentados casi exclusivamente en el reconocimiento, recompensa y promoción e, incluso castigos; lo que muestra un liderazgo basado en el intercambio del trabajo por una serie de retribuciones, en el uso del poder otorgado por el puesto, es decir el poder formal y sostenido por el control de la organización. Ahora bien, cuando los datos arrojan una importancia media de la Motivación *Extrínseca* con respecto al Liderazgo NO Transformador de 4,02, se devela que este tipo de liderazgo basado en el intercambio motiva extrínsecamente

y el colaborador da por hecho que debe recibir retribución por su trabajo en la cooperativa.

Para culminar el tratamiento del Liderazgo Transformador, se hace referencia al Liderazgo transformacional, cuya presencia es indispensable para que éste sea tal. Recogiendo nuevamente la postura de Pérez López (1996), el Liderazgo transformacional se circunscribe en el modelo de entidad económica enmarcada en el psicologismo, en varios sentidos. El primero de ellos, porque se preocupa de mantener la “presencia de un fuerte e intenso componente afectivo” (Montero, 2004, pág. 291), componente necesario para una Cooperativa Financiera de la Economía Popular y Solidaria, porque por ejemplo, el líder de ésta la convierte en un organismo social capaz de entregar al colaborador un ambiente positivo, o capaz de proporcionar aquello que las cooperativa financieras generan por sí mismas, como son las interacciones al interior de la organización. Estas cualidades del Liderazgo Transformador movilizan al propio líder –gerente–, a las personas del grupo al que se pertenecen –colaboradores– y, considerando la influencia del Liderazgo Trascendente, también se establece un vínculo afectivo con su área de influencia –socios, usuarios, etc. –, que de vuelta en la cooperativa, desarrolla sólidos vínculos con los miembros de la organización, aún en las personas menos participativas.

Así mismo, la teoría del liderazgo transformacional releva el fundamento: misión de la organización y la importancia del líder que apoya al colaborador para alcanzarla; en este punto se hace necesario vincular este liderazgo específicamente a la estructura psicológica del ser humano, en la auto-identificación, que orienta sus esfuerzos a consolidar cuestiones como el sentido de pertenencia a la Cooperativa Financiera de Economía Popular y Solidaria.

Este Liderazgo Transformador, necesario para promover la Motivación *Intrínseca* en las Cooperativas Financieras, en lo que el liderazgo transformacional llama “poderosas fuerzas”, que provocan cambios

cualitativos en los colaboradores, es la base para quienes transforman la organización por la orientación, perspectiva, visión del líder, por el carisma de quien es gerente y líder transformacional.

En fin, se concluye que esta evidente presencia del Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y del Comportamiento Pasivo-Evasivo, como parte del Liderazgo Transformador, dentro de los niveles establecidos por el Índice de Referencia de Investigación Validado, es necesaria para una Motivación *Intrínseca en las cooperativas estudiadas*.

En lo que respecta a los componentes empíricos de las dimensiones del Liderazgo Trascendente, éstos tienen incidencia en la Motivación Trascendente y una moderada incidencia en la Motivación *Intrínseca*.

Se recuerda que las dimensiones teóricas del Liderazgo Trascendente son Liderazgo personal, Liderazgo nivel otros, Liderazgo nivel organización y Liderazgo nivel sociedad.

La teoría y la empírea de esta tesis señalan que el Liderazgo personal en las cooperativas financieras responde a motivos detrás de las prácticas de un líder, ejerce una incidencia un poco más moderada en las prácticas de Coliderazgo para determinadas tareas. El Liderazgo nivel otros responde a la legitimidad de influencia del líder y empoderamiento del seguidor; con relaciones estables como agente de cambio. En el Liderazgo nivel organización, el líder influye en la interiorización del valor de la misión, y en el aprendizaje organizacional institucionalizado. El Liderazgo nivel sociedad, propende que el líder dé la oportunidad a los colaboradores de percibir las consecuencias positivas y negativas de su trabajo en otras personas y en la sociedad; así como de atender y equilibrar relaciones con los *stakeholders*. Consecuentemente, el Liderazgo Trascendente así modelado, según los datos empíricos, incide en la Motivación *Intrínseca y Trascendente* de los colaboradores de las cooperativas financieras investigadas.

Adicionalmente, siguiendo la perspectiva de Pérez López (1996), el Liderazgo Trascendente sostiene un modelo de organización antropológica. Para encaminarse en su comprensión teórica, es imprescindible llevar al lector por la transducción de lo expuesto en el párrafo anterior, con la introducción y producción de una *metanoia* del Liderazgo Trascendente, con las bases epistemológicas puestas en acción, que reflejan el dinamismo teórico-representacional y práctico-social del conocimiento cotidiano del liderazgo en las organizaciones cooperativas, así como las relaciones de influencia implícitas de orden trascendente, en los procesos de liderazgos, propios de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario. Esta situación lleva a que lo trascendente, exprese las dimensiones sociales, culturales y políticas que sustentan el accionar de una Cooperativa Financiera de la Economía Popular y Solidaria con base en el buen vivir (su relación con la contribución al otro).

Se recuerda que la antropología concibe a todas las sociedades en su diversidad cultural, por lo tanto comprende los comportamientos humanos como culturas; además del discurso teórico psicosociológico de las teorías de grupos o confluencia de intereses y colaboración entre ambos troncos disciplinarios. Siendo la más capacitada para realizar diagnósticos, en los lugares donde se van a implementar cambios, al concebir a todas las sociedades –organización– en su diversidad cultural, se alude a ella para comprender los comportamientos humanos de esas culturas organizacionales. Dado que el Buen Vivir, es un hecho teórico-empírico latente en el análisis de Liderazgo Trascendente, se evoca el pensamiento de Coraggio (2016) que lo conceptualiza así, “Buen Vivir es un concepto colectivo, un modo de vida en convivencia... cuya concreción deberán ser definidas participativamente.” (p. 2). En el sentido de que el buen vivir debe ser definido participativamente y consecuentemente, debe ir encontrando su significado en la praxis construida desde lo colectivo; las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, como entes dinámicos en esta construcción, empiezan a edificar el buen vivir desde la interrelación de la cabeza de la organización, el líder-gerente con sus actores: los colaboradores, los socios de sus organizaciones de base y usuarios del

servicio, para dar paso en nuevos tramos, a relaciones basadas en equilibrios propios de este tipo de organizaciones, insertas en culturas tendientes a lo solidario. A juicio de quien plantea esta tesis, estos elementos que conducen a explicar que el liderazgo y la motivación trascendentes –cada uno con sus especificaciones– son paradigmas de la acción colectiva, necesarias de incluir en el programa de otro tipo de desarrollo organizacional, como planteamiento de la transformación de las formas de institucionalización del talento humano en una organización.

En este mismo diálogo con el enfoque del Liderazgo Trascendente, la evaluación crítica lleva a sugerir entonces, un cambio profundo en el ejercicio del liderazgo, a partir del reconocimiento del “ser” –colaborador de la cooperativa– que no siempre se busca a sí mismo, sino que combina su actuación buscando el bienestar de terceros, que para la Economía Popular y Solidaria, se llama buen vivir, lo que requiere un cambio en la manera de pensar, desde lo antropológico como lo propone Pérez López (1996).

Los datos empíricos además, permiten consolidar la postura del Liderazgo Trascendente en las Cooperativas Financieras de Economía Popular y Solidaria, porque tiende a mover a los colaboradores hacia la motivación que trasciende, es decir a ir más allá de los motivos personales, sean estos *intrínsecos* o *extrínsecos*, por la necesidad de los individuos de “ser” más allá de sí mismos; que no tiene que ver con la autosatisfacción, sino con esa necesidad de contribución, que se convierte en capacidad de amar. Esa capacidad de amar tiene que ver con su contribución al mundo, con la gratuidad, con la concepción de que los seres humanos permanecen en una interrelación que está en interdependencia y, que esa interdependencia manifiesta, hace que si otro está bien por la acción de un individuo, se encadenen acontecimientos que generarán bienestar para un grupo más significativo. Entonces, esas consideraciones remiten al bienestar del todo, no solo de una de las partes, provocando un beneficio que incluye a toda la cooperativa financiera, en sus diferentes frentes de acción y sostenibilidad.

Lo que se busca es el crecimiento de las organizaciones en todo lo que son ellas, empezando por las personas inmersas en las cooperativas financieras. Esta búsqueda, así planteada, no tiene un sentido economicista *per se*, sino que propende dar la oportunidad al ser humano, que colabora en las cooperativas, para que se realice desde lo más profundo de su ser –lo trascendente–, en el lugar donde transcurre la mayor parte de su vida: su trabajo; promoviendo desde esta necesidad de “contribución al otro” también la contribución a la cooperativa financiera, en donde se desarrollan los “otros”.

Las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria cumplen así con su objetivo de entregar un mejor servicio a sus usuarios, a los socios de la organización de base –también por motivos que trascienden el beneficio propio–, siéndole más fácil alcanzar la misión organizacional-social de la cooperativa y crear ambientes relacionales positivos producto del Liderazgo Trascendente. En este caso la identificación con la misión social, promovida por los deseos de contribución del colaborador.

Por tanto, se convierte en una organización que aprende desde la satisfacción que le proporciona la “contribución al otro” –la solidaridad–, convirtiéndose por *default* la cooperativa financiera en una organización sustentable en el tiempo, por la calidad del talento humano.

Por otro lado, continuando con los hallazgos empíricos, la Motivación *Intrínseca*, sobre la que tiene influencia el Liderazgo Trascendente y Transformador, impulsa a la acción humana en los individuos que trabajan en una cooperativa de Economía Popular y Solidaria y son los gerentes, por su parte, los llamados a influenciar a los colaboradores que según la data, sí se movilizan con motivos *intrínsecos*. La satisfacción provendrá, entonces, del apoyo para que los colaboradores alcancen la satisfacción de sus necesidades *intrínsecas* y también de contribución a los otros; según lo dicho anteriormente, a fin de obtener de éstos, una respuesta de impulso y convicción propia.

Finalmente, desde la consideración de la no incidencia de los Liderazgos Trascendente y Transformador sobre la Motivación *Extrínseca*, es decir la influencia ejercida por el líder –gerente con el uso de estos liderazgos– no es sobre la motivación proveniente de los incentivos económicos⁸ en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria; lo que lleva a concluir a la autora que la Motivación *Extrínseca* está presente en las emociones, ideas, creencias colectivas, pero desde otro tipo de liderazgo – para los colaboradores de las Cooperativa Financiera de la Economía Popular y Solidaria–; o que tiende a ser movilizadada esta particular motivación por otro tipo de liderazgo; por lo tanto, ésta queda pospuesta en el análisis.

Complementariamente, si hay una incidencia del Liderazgo Trascendente sobre la Motivación *Intrínseca*, la autora considera que es adecuado mantener los postulados del Liderazgo Transformador y agregar los de Liderazgo Trascendente, lo que deviene en sostener la apropiación de un modelo de organización no solo antropológico sino también psicológico, a fin de mantener en las Cooperativas Financieras, las dos motivaciones en las que el liderazgo puede incidir, lo que forjará dinámicas más humanas en la inserción de las cooperativas financieras en la economía y la sociedad.

Para este proceso de institucionalización del Liderazgo Trascendente en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, se plantea un sistema de valores, normas, creencias y prácticas provenientes del proceso social al que se pertenece el líder gerencial; quien organiza los procesos dentro de un malla de relaciones de cooperación entre sí: con los colaboradores, con los socios de la organización de base y con sus usuarios. Lo que le da herramientas para proyectarse responsablemente; en un sentido de reproducción y desarrollo de la vida, como definición antropológica referida a la vida dentro de las organizaciones. Vida organizacional que a través del líder gerencial facilita un particular equilibrio entre la estrategia de sostenibilidad de la cooperativa financiera y la

⁸ Este término desde la perspectiva expuesta por la teoría analizada, que se refiere a los intercambios de toda índole

configuración de la misión, desde el principio del buen vivir para el colaborador de la organización.

Relaciones de cooperación, en cuanto a líderes gerenciales que promuevan un clima emocional y trascendente en las personas, para que lleven una relación atenta a la satisfacción de sus clientes internos y externos; que susciten una disponibilidad continua y acertada cuando existe toma de contacto con el otro, sin esperar el requerimiento o la iniciativa por parte del otro.

Así, un equipo de colaboradores insertos en una estructura organizacional dirigida con Liderazgo Trascendente y Transformador, asegurará la gestión eficiente del talento humano; y, además promoverá un liderazgo de sí mismo por parte del líder, conllevando al liderazgo organizacional en función de sí mismo y del otro.

La Figura 58, sintetiza la propuesta en un modelo de liderazgo para las Cooperativas Financieras de Economía Popular y Solidaria, en el Sector 3, en la Provincia de Pichincha.

La identificación del ser del colaborador, agente activo decisor, cuya acción deviene de motivos *intrínsecos* y trascendentes –aprendizaje propio y contribución al otro–, originan resultados de cooperación recíproca. El Ser persona, entonces, se convierte en el centro motivacional a través del circuito integrado entre la satisfacción que percibe el individuo al colaborar consigo mismo y con el otro; lo que posibilita el control de flujo y distorsión de la motivación desde estos dos parámetros.

Para que la acción del líder gerencial active esta motivación, recurre por un lado, a promover la libertad para la iniciativa; utilización del poder que se le ha concedido como gerente de la cooperativa financiera al tener la capacidad de intercambiar trabajo por retribución *intrínseca*, hacer uso de carisma, profundizar los vínculos afectivos entre los actores organizacionales. Y, desde otra fase de análisis, propiciar la interiorización

del valor de la misión social; facilitar las decisiones y acciones del decisor que beneficien a terceros, y que sostengan los equilibrios del buen vivir: equilibrio consigo mismo, entre seres humanos, entre comunidades de seres humanos; y, la interdependencia entre colaborador y líder, con prácticas de co-liderazgo o relaciones de poder más simétricas, entre otras.

Para ello, se requiere estar conectado, captar, interceptar, amplificar las señales del entorno, presentes en las dimensiones sociales, culturales y políticas de la acción colectiva de las organizaciones de base que se encuentran detrás. Se requiere además, un líder-gerente que haga uso del poder otorgado por la organización, pero también proveniente desde un liderazgo de sí mismo –liderazgo personal–, desde la automotivación de sí mismo por el empoderamiento de la misión social de la cooperativa, la promoción de aprendizaje de rutinas, como prácticas de corresponsabilidad y, un líder dotado de talento para equilibrar las relaciones.

Adicionalmente es necesario que dé paso a un *feedback* y transducción entre las señales de entrada, como la capacidad para receptar las necesidades - aportes propositivos, a fin de que se conviertan en señales de salida específicas para este sistema, como: hacer tangible para el personal-colaboradores de la organización la misión social con la contribución al otro y los vínculos afectivos. Además, un interfaz de comunicación con los actores de la organización, sostenido en la vida dentro de ella, es decir en las interrelaciones con valores puestos en la persona que trabaja y, prácticas y rutinas organizacionales propias de este tipo de actores.

Este planteamiento permite la predicción de una Motivación *Intrínseca* y Trascendente en los colaboradores, como fuerza que impulsa la capacidad de llevar adelante la misión y objetivos organizacionales. La misión y objetivos organizacionales no se ven, pero lógicamente son el efecto, porque están detrás (en el gráfico) de la reproducción y desarrollo, lo que se percibe claramente es o que está delante, proyectándose con luz fuerte, lo que se ha denominado la vida organizacional.



Figura 58 Modelo de Liderazgo para Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria.

Fuente. Autora.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis a través del análisis de la varianza de una vía y de Kruskal Wallis, con niveles de significancia del 5%, permitieron aceptar tres hipótesis de trabajo alternas y dos hipótesis de trabajo nulas. El objetivo de estos análisis fue contrastar si el liderazgo, y específicamente los modelos de Liderazgo Transformador y Liderazgo Trascendente, tienen influencias significativas en la naturaleza de la motivación, para predecir si se puede movilizar la acción de los colaboradores con un liderazgo fuera del paradigma tradicional. Los resultados en las Cooperativas Financieras de Economía Popular y Solidaria, apoyaron el modelo planteado y por lo tanto fueron consistentes con las teorías falseadas.

1. Se acepta la hipótesis alterna para cada una de las dimensiones del Liderazgo Trascendente: Liderazgo personal, Liderazgo nivel otros, Liderazgo nivel organización, Liderazgo nivel sociedad, la importancia promedio en relación con la Motivación Trascendente es de 4,61/5. Al existir un grado de ajuste adecuado del modelo propuesto con los datos; se determina la producción de una *metanoia* del Liderazgo Trascendente con la introducción de las dimensiones sociales, culturales y políticas que sustentan el accionar de una Cooperativa Financiera de la Economía Popular y Solidaria, entre los que se encuentra el buen vivir, identificado en este estudio con lo que Juan Antonio Pérez López denomina contribución al otro; paradigma de la acción colectiva, que proponen un cambio profundo en el ejercicio del liderazgo, inserto en un programa de otro tipo de desarrollo organizacional, con formas evolucionadas de institucionalización del talento

humano dentro de la organización, como son el reconocimiento del ser – agente activo decisor– y su necesidad de apoyo al otro y no solo sí mismo.

2. Se acepta la hipótesis alterna para el Liderazgo Trascendente con una importancia promedio de 4,63/5 relacionada con la Motivación *Intrínseca*. Y también se acepta la hipótesis alterna para el Liderazgo Transformador con una importancia promedio de 4,58/5 en relación a la Motivación *Intrínseca*. Lo que significa que se moviliza la actuación de los colaboradores en pro de la organización, cuando los resultados constituyen un aprendizaje para el talento humano organizacional, y su acción está supeditada a motivos intrínsecos, es decir al alcance de aprendizajes del propio decisor.
3. Se acepta la hipótesis nula para el Liderazgo Trascendente, con una importancia promedio de 3,82/5 en relación con la Motivación *Extrínseca*. Y también se acepta la hipótesis nula para el Liderazgo Transformador con una importancia promedio de 3,81/5 relacionado con la misma Motivación *Extrínseca*. Estos resultados del estudio llevan a concluir que para el agente activo decisor de las cooperativas financieras estudiadas, el logro de satisfactores externos producidos por las propias interacciones no dependen del liderazgo, a lo que la autora concluye que la Motivación *Extrínseca* está presente en las emociones, ideas, creencias colectivas, como elemento *a priori* de su ser.
4. En consecuencia, el Liderazgo Transformador y Trascendente de la dirección gerencial influye en la Motivación Intrínseca, pero no en la Motivación *Extrínseca* del personal de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha – Ecuador. Y únicamente *el Liderazgo Trascendente incide en la Motivación Trascendente*.
5. Para este proceso de institucionalización del Liderazgo en las Cooperativas Financieras de la Economía Popular y Solidaria, se plantea una imbricación entre Liderazgo Trascendente y Transformador, lo que deviene en mantener un modelo de organización psicológica y antropológica, sustentada en el ser humano y sus necesidades de cooperación con el otro y, aprendizajes propios; para sostener estos dos principios requiere de la promoción de la

libertad para la iniciativa, utilización del poder y el carisma, profundización de vínculos afectivos, interiorización de la misión social, espacios para propiciar el bienestar de terceros sostenido en equilibrios propios de las cooperativas financieras, interdependencia entre colaborador y líder.

6. Finalmente exponer, que como cualquier trabajo de investigación de estas características, tiene una limitación a destacar, ser cautelosos con las generalizaciones de los resultados aquí presentados. En efecto, la muestra de investigación es reducida, se debería incrementar el número de unidades de análisis para hacer generalizaciones; esta limitación se acentúa por el establecimiento de grupos de comparación; de ser más numerosas los sujetos investigados, se alcanzaría suficiente significación estadística para generalizar.

Recomendaciones

1. Continuar investigando en un número más amplio de unidades de análisis, a fin de determinar diferencias más contundentes entre las teorías de liderazgo y la naturaleza de la motivación.
2. Se plantea la necesidad de elaborar y contrastar modelos explicativos que permitan estimar más rigurosamente las diferencias específicas en la naturaleza de la motivación de los colaboradores, con la adopción del Liderazgo Trascendente en las organizaciones pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria; a fin de proponer diseños experimentales, sobre el tipo de liderazgo adoptado en una organización de la Economía Popular y Solidaria, para comprobar la incidencia del liderazgo personal, nivel otros, nivel organización, nivel sociedad sobre la variable: cambios en la naturaleza de la motivación.
3. Se recomienda además, repetir esta investigación en las organizaciones estudiadas, para dentro de un marco temporal distinto, verificar si la naturaleza de la motivación se modifica; marco temporal que puede estar

incidido por el ciclo económico de la organización o del país, experiencia laboral del encuestado o por la edad del entrevistado, a fin de darle un diseño de tipo longitudinal a esta misma investigación.

4. Estudios adicionales que incorporen variable de control como valores personales y/o inteligencia emocional, podrían ser contrastados para precisar si la motivación *intrínseca* y trascendente podría tener un comportamiento diferente, según el tipo de liderazgo y la presencia de estas variables de control; y por lo tanto, predecir si tiene el mismo efecto el Liderazgo Trascendente en los colaboradores, cuando estas variables están o no presentes.
5. Sería interesante validar las afirmaciones y visión de este estudio, aplicando el mismo instrumento a empresas de la economía pertenecientes al sector privado, a fin de ver sus repercusiones en las estimaciones; o aplicar este modelo desde una investigación estrictamente cualitativa de modo que se pueda disponer de correcciones, por una visión más integral del fenómeno estudiado.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*.

Pérez López, J. *Introducción a la dirección de empresas. Las decisiones del gobierno*.

Jaén Díaz, M., García, J., & Luceño Moreno., M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. ISBN: 978-84-693-3484-3. Madrid.

Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vélaz Rivas, J. (2008). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Hebb, D. (1949). *The organization of behavior*. New York.

Atkinson, J. (1958). *Motives in Fantasy, Action and Society*. (Van Nostrand, Ed.) New York.

Berelson, G., & Steiner, G. (1964). *Human behavior: An Inventory of Scientific Findings*. (B. a. Harcourt, Ed.) New York.

Campbell, P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York; McGraw-Hill.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (Tercera edición ed.). (J. Bravo, Trad.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. (F. U. Lorenz, Ed.) *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28 (1), 159-163.

Ortiz, A. (2015). *Epistemología y ciencias humanas. Modelos epistémicos y paradigmas* (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Buckley, W. (1967). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu.

- Ynoub, R. (2015). *Cuestión de método. Aportes para una metodología crítica*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. Mexico: McGrawHill Educación.
- Bryce, E. (2003). Reseña de "Motivación y emoción" de Reeve, J. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* , 227-229.
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. (G. Solana, Trad.) Madrid: NARCEA, S.A. Ediciones.
- Moreira Martins, C. (2007). Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. (U. C. Madrid, Ed.) Madrid.
- Pucheu, J., & Descouvieres, C. (2009). Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería: Evidencia de dos hospitales. D-Universidad de Chile.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Murillo Vargas, G., & Zapata Domínguez, Á. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arango Jaramillo, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria. , 2005. .* Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Franchi, R. (2008). *Organizaciones que viven y organizaciones que funcionan*. México: Nobuko.
- Perez Brito, A., Bojórquez, M., & Duarte, L. (2012). La competitividad empresarial y el liderazgo.
- Sanchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento & Gestión*, (25) (25).
- Velarde López, E., Araiza Garza, Z., & García Moreno, A. (2014). FACTORES DE LA EMPRESA Y DEL EMPRESARIO Y SU RELACIÓN CON EL ÉXITO ECONÓMICO EN LAS PYMES DE LA REGIÓN CENTRO DE COAHUILA. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(5), 11-23.
- Toro Carnevali, D. (2013). *La medición de la Responsabilidad Social en las entidades del Tercer Sector*. Barcelona: Universidad de Barcelona, España.
- Fernández Lorenzo, L., Geba, N., Montes, V., & Schaposnik, R. (2008). Balance social cooperativo integral. Un modelo argentino basado en la identidad cooperativa. La plata: Universidad de la Plata.
- Pautt, G. (23 de abril de Recibido el mes de marzo. Aprobado el mes de abril de 2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.* , pág. 16.

Lizarzaburo, G. (23 de enero de 2013). Economía Popular y Solidaria aporta el 13% del PIB y genera el 64% de empleo a nivel nacional. *Agencia de Noticias de Ecuador y Suramérica*. "andes".

Solidaria, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Octubre de 2012). Boletín de Coyuntura N° 1. Ecuador.

Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia - Redalyc.org (Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal)* (No. 51), 41-49.

Toro Carnevali, D. (s.f.). La medición de la Responsabilidad Social en las entidades del Tercer Sector.

Volpentesta, J. R. (2012). Las Acciones Sociales En Empresas Con Responsabilidad Social. "Visión de Futuro", Volumen N°16 (N° 2).

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teoría y evaluación. *Psicodebate 6, Psicología, Cultura y Sociedad*, 108.

Ascorra Costa, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, VII, 60-75.

Ruiz Palomino, P. (2009). *Documento de Trabajo Seminario Permanente de Ciencias Sociales*. (U. d. Mancha, Ed.) Recuperado el 7 de marzo de 2014, de Universidad de Castilla de la Mancha: <http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>

Zayas Aguero, P. M., & Cabrera Ferreiro, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*, 45. Cuba: Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya".

Cardona, P. (2000). *Liderazgo relacional*. Recuperado el 3 de marzo de 2014, de <http://repositorio.cucea.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/108>

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México: Prentice Hall.

Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 41 - 54.

Weber, M. (2007). *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Madrid: Alianza .

Academy Of Management Annual Meeting Proceedings. (2011). Towards an expanded model of transcendent leadership: substitutes and the societal level. *Business source premiere*, 1 - 6.

Gardiner, J. J. (2006). Transactional, Transformational, And Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution Of The Theory And Practice Of Governance. *Leadership Review* , 6, 62.

Cardona, P. &. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review* , 46.

Palomo, M. T. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Séptima Edición. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Social y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales : Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica / Social Enterprise Knowledge Network*.

Coor. Almagro, J., Coor. Garmendia, J., & Coor. Torre de la, I. (2010). Responsabilidad Social. Una reflexión sobre la RSE. Madrid: Pearson Education S.A.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales : Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica / Social Enterprise Knowledge Network*.

García, F. N. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Herrera, A., Bigné Alcañiz, E., & Curráz Perez , R. (2011). Perspectiva teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales* , 115-137.

Herrera, A. A., Bigné Alcañiz, E., & Currás Pérez, R. (2011). PERSPECTIVAS TEÓRICAS USADAS PARA EL ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UNA CLASIFICACIÓN CON BASE EN SU RACIONALIDAD. *Estudios Gerenciales* , Vol. 27 (No. 118), 115-137.

Server Izquierdo, R., & Villalonga Grañana, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , 137-161.

Avolio, B., & Bass, B. (2000). *Team Multifactor Leadership Questionnaire*.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: LIMUSA.

Carrasco, J. B., & Baignol, J. B. (2004). En *Técnicas y recursos para motivar a los alumnos* (Sexta Edición ed., Vol. 15). España: Ediciones Rialp.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership Pattern. *Harvard Business Review* .

Van Murik, J. (2001). *Writers on Leadership*. London: Peguin Books.

Contreras, J., & Crespo, M. (2005). Hacia un nuevo sentido de la gerencia. *Revista venezolana de Gerencia (RVG)* (32), 583-604.

Ospina Montoya, N. (2011). *Administración - Fundamentos. Cómo iniciarse en estudios de la administración*. Colombia: Ediciones de la U.

Amaru Maximiano, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Person Education.

Perez Siza, R. (2015). *Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del sector económico popular y solidario*. Obtenido de UASB-DIGITAL Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN:
<http://hdl.handle.net/10644/4792>

Cano Guillen, C., & Céspedes Lorente, J. (2001). *Gestión estratégicas y recursos humanos en las cooperativas Andaluzas*. Almería: Universidad de Almería.

Muñoz Torres, M., & De la Cuesta Gonzáles, M. (2010). *Gestión de la RSC* (Primera edición ed.). España.

Amaya Amaya, J. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Toledano,, J., Guimarães, J., Illan , C., & Farber , V. (2008). *Buenas prácticas en la cooperación para el desarrollo, Rendición de Cuentas y Transparencia*. Madrid: Catarata.

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2013). La Economía Popular y Solidaria. El ser humano sobre el capital 2007-2009. *Tercer Seminario Internacional "Rol de la Economía Popular y Solidaria y su aporte en el Sistema Económico Social y Solidario"*. Quito.

Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIREC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, 249-284.

Mantilla Baca, S. (2012). Perspectivas democráticas de los goniernos locales en Ecuador. En j. Erazo Espinosa, *Gobierno de las ciudades andinas* (págs. 197-264). Quito, Ecuador: Secretaria General: FLACSO Sede Ecuador.

Asamblea Nacional. (febrero de 2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización*. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de COOTAD:
http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional* (7a. edición ed.). Mexico: Prentice Hall.

Blake, R., Blake , J., & Moun-ton, J. (1973). *El modelo de cuadro organizacional Grid*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. (C. Mayor, Trad.) Barcelona, España: Ediciones B, S. A. .
- Sanders, J., Hopkins, W., & Geroy, G. (2003). From Transactional to Transcendental: Toward An Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 9 (4), 21-31.
- Cardona, P. (2001). *Liderazgo relacional*. IESE Publishing .
- Erez, A., Misangyi, V., Johnson, D., , LePine, M., & Halverson, K. (2008). Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the transferal of Affect. *Journal of Applied Psychology* , 93 (3), 602-615.
- Newcombe, M., & Ashkanasy, N. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of readers: an experimental study. *Leadership Quarterly* , 13 (5), 601-614.
- Schriesheim, C., Castro, S., & Cogliser, C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly* , 10 (1), 63-113.
- Moragas Freixa , M. (2010). *Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico*.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* , 10 (2), 181-217.
- Brown, J., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future dimensions. *The Leadership Quarterly* , 17, 595-616.
- Fry, L. (2003). (2003): "Toward a theory of spiritual leadership",. *The Leadership Quarterly* , 14, 693-727.
- Greenleaf, R. *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Vol. 1977). Paulist Press.
- Cardona, P., & García-Lombardía , P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Cardona, P., & Rey, C. (Enero de 2008). El liderazgo centrado en la misión: Cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *IESSE Business School* .
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. P., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos* , 37, 41-61.
- Dussel, E. (2014). *Para una ética de la liberación latinoamericana* (Vol. 1). México: Siglo XXI editores, argentina en coedición con Latinoamericana libros.
- Lupano Perugini, M. L. (2011). Liderazgo y género. En A. Castro Solano, M. Lupano Perugini, D. Benatui, & M. Nader, *Teoría y evaluación del liderazgo* (1ª ed., pág. 296). Buenos Aires: Paidós.

- Moragas Freixa, M. (2010). *Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico*. Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya.
- Ibañez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas* , 6 (16), 54-78.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review* (46), 53-62.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* , 55 (1), 68-78.
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *PAPELES de relaciones ecosociales y cambio global* (110), 67-76.
- Toates, F. (1989). *Sistemas motivacionales*. Madrid: Debate.
- Fernández Pulido, R. (2008). Modelos de medida y análisis factorial confirmatorio.
- Arias Martínez, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS.
- Coraggio, J. (2015). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *La economía popular solidaria en el Ecuador* . Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: http://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf.
- Coraggio, J. (2016). *La economía popular solidaria en el Ecuador*. Suprintendencia de Economía Popular y Solidaria, Instituto de Economía Popular y Solidaria.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, p. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- (s.f.).

ANEXOS

ANEXO

1

Tabla1.

Cooperativas financieras de la Provincia de Pichincha. Segmento 3

REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
1790979016001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Los Servidores Públicos Del Ministerio De Educación Y Cultura
1791268628001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Textil 14 De Marzo
1790641392001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Politécnica Ltda.
1791847644001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Luz Del Valle
1790894053001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Juan De Cotogchoa
1791784979001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fondo Para El Desarrollo Y La Vida
1790890864001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Puellaró Ltda.
1792253411001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Para La Vivienda Orden Y Seguridad
1791367359001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Miguel De Los Bancos Ltda.
1790525503001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Ejército Nacional
1791306589001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Corporación Centro Ltda.
1790892670001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Pedro Moncayo Ltda.
1791935233001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Suboficiales De La Policía Nacional
1790495507001	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Del Magisterio De Pichincha

F
uent
e.
SEP
S

Tabl

a 2.

Cooperativas Financieras de la Provincia de Pichincha.

Segmento 3 que participan en la investigación.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	Personal	Miembros del consejo de administración	Gerente	Total por cooperativa
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Textil 14 De Marzo	36 personas	13 personas	1 persona	50 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Politécnica Ltda.	10 personas	8 personas	1 persona	19 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Juan De Cotogchoa	27 personas	8 personas	1 persona	36 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fondo Para El Desarrollo Y La Vida	30 personas	5 personas	1 persona	36 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Para La Vivienda Orden Y Seguridad	10 personas	9 personas	1 persona	20 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Pedro Moncayo Ltda.	26 personas	15 personas	1 persona	42 personas
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Suboficiales De La Policía Nacional	29 personas	5 personas	1 persona	35 personas
TOTAL	168 personas	63 personas	7 personas	238 personas

Fuente: SEPS

ANEXO

2

Matriz de consistencia

Variables	Dimensiones	Operacionalización		#
		Indicadores		Preguntas
Liderazgo	Transformador	Transaccional	Recompensa contingente	LT. 1-8
			Gerencia por Excepción: Activo	
		Transformacional	Atributos idealizados	LT. 9-28
			Comportamientos idealizados	
			Motivación inspiracional	
			Estímulo intelectual	
			Consideración individualizada	
	Trascendente	Liderazgo personal. Carácter del líder.	Motivos detrás de las prácticas de un líder	4
				5
				6
				25
				8
				9
				10
			11	
		Co-liderazgo. Apoyo a determinadas tareas		12
		Liderazgo: nivel otros	Legitimidad de influencia del líder y empoderamiento del seguidor	1
				2
			Relaciones estables. Agente de cambio	3
				19
		Liderazgo: nivel de la organización	Interiorización en el valor de la misión	20
				21
			Aprendizaje organizacional institucionalizado	24
	7			
	Liderazgo: nivel de la sociedad	Oportunidad de percepción de consecuencias positivas y negativas de su trabajo en otras personas y la sociedad	14	
			15	
			16	
		Atender y equilibrar relaciones con los stakeholders	17	
18				
22				
23				
Y: Motivación	Extrínseca-Intrínseca	Extrínseca	Reconocimientos personales y Oportunidades profesionales	26
			27	
		Relación de satisfacción esfuerzo-salario	28	
			29	
		Intrínseca	Relación de satisfacción-excelencia en resultados	30
				31
	32			
	Trascendente	Calidad de motivación: trascendente (contribución a los otros)	Contribución a los clientes	33
				34
		Adhesión a la misión social de la cooperativa	36	
			37	
		Conocimiento evaluativo. Conocer el estado interno del otro	Satisfacer necesidades afectivas	38
				39
			Conocimiento del estado interno del otro	40

ANEXO

3

Estimado Gerente..... de la Cooperativa Financiera: La presente encuesta le ayudará a usted y a sus colaboradores a describir características adicionales del liderazgo y la motivación en la Cooperativa. Empezando con la pregunta N° 1, juzgue con qué frecuencia encaja con usted o con sus empleados cada afirmación. En el caso que una afirmación no proceda, elija “inseguro”. Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

Inseguro – Seguro que no – De vez en cuando – Algunas veces – A menudo – Frecuentemente o casi siempre

N°	Pregunta	Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
	LIDERAZGO						
	Liderazgo personal. Carácter del líder.						
4	Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en mi crecimiento personal en valores humanos.						
5	Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en el aprendizaje de los socios de la organización de base.						
6	Me siento motivado a realizar bien mi trabajo si éste contribuye al buen vivir de colaboradores, socios y sociedad en general.						
25	Mi trabajo me satisface por el bienestar y transformaciones positivas que éste provoca en los empleados.						
8	Mi trabajo me satisface por el bienestar y transformaciones positivas que provoca en la organización de base (socios) o en la comunidad.						
9	Mi trabajo en la cooperativa me genera bienestar por la contribución que éste aporta al crecimiento de la cooperativa.						
10	Me satisface que mi trabajo en la cooperativa contribuya a mejorar mi naturaleza interior.						
11	Estoy dispuesta(o) a realizar actividades adicionales que contribuyan en la cooperativa aunque no signifique una ventaja salarial.						

12	Estoy dispuesto a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si comprendo que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.						
	Liderazgo: nivel otros						
1	Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, condicionan mi gestión en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.						
2	Estoy dispuesta(o) a prestar el servicio financiero en igualdad de condiciones a socios minoritarios y mayoritarios de la cooperativa.						
		Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
3	Considero que mi relación con los empleados se funda en distribuciones del poder simétricas(*) (*) ellos conocen y perciben que tienen influencia sobre mí, como relación de influencia mutua para sustentar el reconocimiento de la igualdad de todos y mi posición de liderazgo como servicio.						
19	Fortalezco condiciones de trabajo tales como: seguridad e higiene, actividades culturales, deportivas, para inspirar a los empleados a alcanzar su potencial						
20	Consolido la entrega de servicios sociales (*) en forma directa o a través de terceros para los empleados. (*)Como alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte, etc.						
21	He concedido incentivos extra-salariales a mis empleados.						
24	Tomo decisiones para mejorar el futuro personal de mis empleados.						
	Liderazgo: nivel de la organización						
7	Comunico a mis empleados que vale la pena esforzarse y comprometerse con la “misión” de la cooperativa.						
14	Promuevo entre mis empleados actividades para el aprendizaje organizacional de estrategias de las unidades de negocio, acordes a la cultura solidaria de la cooperativa .						
22	Promuevo para los empleados actividades de capacitación e/o instrucción formal para la aplicación de la filosofía de la Economía Popular y Solidaria y/o principios cooperativos.						
23	Dentro de las políticas de selección de personal considero aquellas que identifiquen en los candidatos competencias que concuerden con los fines sociales y solidarios de la cooperativa.						
	Liderazgo: nivel de la sociedad						
15	Doy libertad para consolidar la iniciativa individual de mis empleados a fin de que contribuyan con la organización de base (socios) .						
13	Garantizo que mis empleados tengan la oportunidad de desarrollar iniciativas de adhesión a intereses externos a la cooperativa: clientes, proveedores, etc.						

16	Suscito la contribución de la cooperativa para el desarrollo de la organización de base en aspectos de preservación del medio ambiente.						
17	Elevaré la contribución a la organización de base siempre que no se sacrifique la sostenibilidad de la cooperativa.						
18	Retroalimentación los procesos de gestión de la cooperativa para una mejora constante en la respuesta social.						
	MOTIVACIÓN						
	Motivación extrínseca						
26	En los empleados, el reconocimiento de los compañeros de trabajo por un desempeño laboral correcto, les genera satisfacción.						
27	El reconocimiento ante otras personas (jefes, compañeros, socios), por una actividad laboral ejecutada con excelencia le incentiva al empleado a trabajar mejor.						
28	Un incentivo de carácter formativo por una buena labor ejecutada le estimula al empleado a trabajar mejor						
		Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
29	Existe una relación satisfactoria para el empleado, entre el salario y su trabajo-esfuerzo, en la cooperativa						
30	Un incentivo económico adicional, mejoraría la disposición de los empleados para un superior desempeño laboral						
	Motivación intrínseca						
31	A los empleados de la cooperativa, realizar tareas que tienen por objetivo alcanzar mayor desarrollo profesional, los satisface.						
32	A los empleados de la cooperativa les causa satisfacción personal, el cumplimiento exitoso de las metas en su trabajo.						
33	Una actividad desafiante le impulsa al empleado a esforzarse más por la obtención de resultados satisfactorios						
34	Los espacios de relacionamiento y socialización entre empleados los impulsan a tener un mejor desempeño en su trabajo.						
	Calidad de motivación: trascendente (contribución a los otros)						
36	Las actividades que ayudan a la comunidad de usuarios a la que sirve la cooperativa, incentivan al empleado						

	a continuar prestando sus servicios en la cooperativa.						
37	Los empleados cambian su rutina laboral, si tiene por objetivo brindar un buen servicio.						
35	Las actividades relacionadas íntimamente con la misión social de la cooperativa generan satisfacción en los empleados						
40	Los valores de solidaridad de los empleados de la cooperativa se ven reflejados en sus actitudes al momento de brindar sus servicios a los clientes.						
38	Los empleados están satisfechos de dedicar un tiempo extra a sus clientes cuando éstos lo requieren.						
39	Los empleados brindan ayuda de manera voluntaria a un compañero(a) que presenta dificultades laborales.						
41	Los empleados tienen deseos de contribución a la organización de base.						

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Estimado colaborador de la cooperativa: La presente encuesta ayudará a describir el estilo de liderazgo del Gerente de la Cooperativa, desde la perspectiva social y solidaria. Empezando con la pregunta N° 1, juzgue con qué frecuencia encaja con el gerente de su cooperativa o con usted cada afirmación. En el caso que no esté seguro o no sepa la respuesta, elija “inseguro”. Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

Inseguro – Seguro que no – De vez en cuando – Algunas veces – A menudo – Frecuentemente o casi siempre

N°	Pregunta	Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
	LIDERAZGO						
	Liderazgo personal. Carácter del líder.						
4	Es un elemento motivador para el gerente la comprensión de la utilidad que tiene su trabajo en su crecimiento personal en valores humanos.						
5	Es un elemento motivador para el gerente la comprensión de la utilidad que tiene su trabajo en el aprendizaje de los socios de la organización de base.						
6	El gerente se siente motivado a realizar bien su trabajo si éste contribuye al buen vivir de colaboradores, socios y sociedad en general.						
25	Al gerente le satisface su trabajo, por el bienestar y transformaciones positivas que éste provoca en los empleados.						
8	Al gerente le satisface su trabajo por el bienestar y transformaciones positivas que provoca en la organización de base (socios) o en la comunidad.						
9	Al gerente su trabajo en la cooperativa le genera bienestar por la contribución que éste aporta al crecimiento de la cooperativa.						
10	Al gerente le satisface su trabajo en la cooperativa porque contribuye a mejorar su naturaleza interior.						
11	El gerente está dispuesta(o) a realizar actividades adicionales que contribuyan en la cooperativa, aunque no signifique una ventaja salarial.						

12	El gerente está dispuesto (a) a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si comprende que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.						
	Liderazgo: nivel otros						
1	Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, muestran que la gestión del gerente es en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.						
2	El gerente está dispuesta(o) a prestar el servicio financiero en igualdad de condiciones a socios minoritarios y mayoritarios de la cooperativa.						
		Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
3	La relación del gerente con los empleados se funda en distribuciones del poder simétricas(*) (*) ellos conocen y perciben que tienen influencia sobre mí, como relación de influencia mutua para sustentar el reconocimiento de la igualdad de todos y mi posición de liderazgo como servicio.						
19	El gerente fortalece las condiciones de trabajo tales como: seguridad e higiene, actividades culturales, deportivas, para inspirar a los empleados a alcanzar su potencial.						
20	Consolida el gerente la entrega de servicios sociales (*) en forma directa o a través de terceros para los empleados. (*)Como alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte, etc.						
21	El gerente concede incentivos extra-salariales a sus empleados.						
24	El gerente toma decisiones para mejorar el futuro personal de sus empleados.						
	Liderazgo: nivel de la organización						
7	El gerente comunica a sus empleados que vale la pena esforzarse y comprometerse con la “misión” de la cooperativa.						
14	El gerente promueve entre sus empleados actividades para el aprendizaje organizacional de estrategias de las unidades de negocio, acordes a la cultura solidaria de la cooperativa .						
22	El gerente promueve para los empleados actividades de capacitación e/o instrucción formal para la aplicación de la filosofía de la Economía Popular y Solidaria y/o principios cooperativos.						
23	Dentro de las políticas de selección de personal el gerente considera aquellas que identifiquen en los candidatos competencias que concuerden con los fines sociales y solidarios de la cooperativa.						
	Liderazgo: nivel de la sociedad						
15	El gerente da libertad para consolidar la iniciativa individual de sus empleados a fin de que contribuyan con la organización de base (socios) .						

13	El gerente garantiza que sus empleados tengan la oportunidad de desarrollar iniciativas de adhesión a intereses externos a la cooperativa: clientes, proveedores, etc.						
16	El gerente suscita la contribución de la cooperativa para el desarrollo de la organización de base en aspectos de preservación del medio ambiente.						
17	El gerente eleva la contribución a la organización de base siempre que no se sacrifique la sostenibilidad de la cooperativa.						
18	El gerente retroalimenta los procesos de gestión de la cooperativa para una mejora constante en la respuesta social.						
	MOTIVACIÓN						
	Motivación extrínseca						
26	El reconocimiento de los compañeros de trabajo por su desempeño laboral correcto, le genera satisfacción.						
27	El reconocimiento ante otras personas (jefes, compañeros, socios), por una actividad laboral ejecutada con excelencia le incentiva a trabajar mejor.						
28	Un incentivo de carácter formativo por una buena labor ejecutada le estimula a trabajar mejor						
		Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
29	Existe para usted una relación satisfactoria entre el salario y su trabajo-esfuerzo, en la cooperativa						
30	Un incentivo económico adicional, mejoraría su disposición para un superior desempeño laboral						
	Motivación intrínseca						
31	Realizar tareas que tienen por objetivo alcanzar un mayor desarrollo profesional, le satisface.						
32	Le causa satisfacción personal, el cumplimiento exitoso de las metas en su trabajo.						
33	Una actividad desafiante le impulsa a esforzarse más por la obtención de resultados satisfactorios						
34	Los espacios de relacionamiento y socialización entre empleados le impulsa a tener un mejor desempeño en su trabajo.						
	Calidad de motivación: trascendente (contribución a los otros)						
36	Las actividades que ayudan a la comunidad de usuarios a la que sirve la cooperativa, le incentiva a continuar prestando sus servicios en la cooperativa.						
37	Cambia su rutina laboral, si tiene por objetivo brindar un buen servicio.						
35	Las actividades relacionadas íntimamente con la misión social de la cooperativa le generan satisfacción.						
40	Sus valores de solidaridad se ven reflejados en sus actitudes al momento de brindar sus servicios a los						

	clientes.						
38	Están satisfechos de dedicar un tiempo extra a sus clientes cuando éstos lo requieren.						
39	Brinda ayuda de manera voluntaria a un compañero(a) que presenta dificultades laborales.						
41	Tienen deseos de contribuir con la organización de base.						

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Estimado Miembro de Consejo de la Cooperativa Financiera: La presente encuesta le ayudará a usted a describir el estilo de liderazgo del Gerente de la Cooperativa desde la perspectiva social y solidaria. Empezando con la pregunta N° 1, juzgue con qué frecuencia el gerente a los empleados de la cooperativa encaja cada afirmación. En el caso que una afirmación no proceda, elija “inseguro”. Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

N°	Pregunta	Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
	LIDERAZGO						
	Liderazgo personal. Carácter del líder.						
4	Es un elemento motivador para el gerente la comprensión de la utilidad que tiene su trabajo en su crecimiento personal en valores humanos.						
5	Es un elemento motivador para el gerente la comprensión de la utilidad que tiene su trabajo en el aprendizaje de los socios de la organización de base.						
6	El gerente se siente motivado a realizar bien su trabajo si éste contribuye al buen vivir de colaboradores, socios y sociedad en general.						
25	Al gerente le satisface su trabajo, por el bienestar y transformaciones positivas que éste provoca en los empleados.						
8	Al gerente le satisface su trabajo por el bienestar y transformaciones positivas que provoca en la organización de base (socios) o en la comunidad.						
9	Al gerente su trabajo en la cooperativa le genera bienestar por la contribución que éste aporta al crecimiento de la cooperativa.						
10	Al gerente le satisface su trabajo en la cooperativa porque contribuye a mejorar su naturaleza interior.						
11	El gerente está dispuesta(o) a realizar actividades adicionales que contribuyan en la cooperativa, aunque no signifique una ventaja salarial.						
12	El gerente está dispuesto (a) a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si						

	comprende que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.						
	Liderazgo: nivel otros						
1	Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, muestran que la gestión del gerente es en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.						
2	El gerente está dispuesta(o) a prestar el servicio financiero en igualdad de condiciones a socios minoritarios y mayoritarios de la cooperativa.						
		Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
3	La relación del gerente con los empleados se funda en distribuciones del poder simétricas(*) (*) ellos conocen y perciben que tienen influencia sobre mí, como relación de influencia mutua para sustentar el reconocimiento de la igualdad de todos y mi posición de liderazgo como servicio.						
19	El gerente fortalece las condiciones de trabajo tales como: seguridad e higiene, actividades culturales, deportivas, para inspirar a los empleados a alcanzar su potencial.						
20	Consolida el gerente la entrega de servicios sociales (*) en forma directa o a través de terceros para los empleados. (*)Como alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte, etc.						
21	El gerente concede incentivos extra-salariales a sus empleados.						
24	El gerente toma decisiones para mejorar el futuro personal de sus empleados.						
	Liderazgo: nivel de la organización						
7	El gerente comunica a sus empleados que vale la pena esforzarse y comprometerse con la “misión” de la cooperativa.						
14	El gerente promueve entre sus empleados actividades para el aprendizaje organizacional de estrategias de las unidades de negocio, acordes a la cultura solidaria de la cooperativa .						
22	El gerente promueve para los empleados actividades de capacitación e/o instrucción formal para la aplicación de la filosofía de la Economía Popular y Solidaria y/o principios cooperativos.						
23	Dentro de las políticas de selección de personal el gerente considera aquellas que identifiquen en los candidatos competencias que concuerden con los fines sociales y solidarios de la cooperativa.						
	Liderazgo: nivel de la sociedad						
15	El gerente da libertad para consolidar la iniciativa individual de sus empleados a fin de que contribuyan con la organización de base (socios) .						
13	El gerente garantiza que sus empleados tengan la oportunidad de desarrollar iniciativas de adhesión a						

	intereses externos a la cooperativa: clientes, proveedores, etc.						
16	El gerente suscita la contribución de la cooperativa para el desarrollo de la organización de base en aspectos de preservación del medio ambiente.						
17	El gerente eleva la contribución a la organización de base siempre que no se sacrifique la sostenibilidad de la cooperativa.						
18	El gerente retroalimenta los procesos de gestión de la cooperativa para una mejora constante en la respuesta social.						
	MOTIVACIÓN						
	Motivación extrínseca						
26	En los empleados, el reconocimiento de los compañeros de trabajo por un desempeño laboral correcto, les genera satisfacción.						
27	El reconocimiento ante otras personas (jefes, compañeros, socios), por una actividad laboral ejecutada con excelencia le incentiva al empleado a trabajar mejor.						
28	Un incentivo de carácter formativo por una buena labor ejecutada le estimula al empleado a trabajar mejor						
		Inseguro	Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi siempre
29	Existe una relación satisfactoria para el empleado, entre el salario y su trabajo-esfuerzo, en la cooperativa						
30	Un incentivo económico adicional, mejoraría la disposición de los empleados para un superior desempeño laboral						
	Motivación intrínseca						
31	A los empleados de la cooperativa, realizar tareas que tienen por objetivo alcanzar mayor desarrollo profesional, los satisface.						
32	A los empleados de la cooperativa les causa satisfacción personal, el cumplimiento exitoso de las metas en su trabajo.						
33	Una actividad desafiante le impulsa al empleado a esforzarse más por la obtención de resultados satisfactorios						
34	Los espacios de relacionamiento y socialización entre empleados los impulsan a tener un mejor desempeño en su trabajo.						
	Calidad de motivación: trascendente (contribución a los otros)						
36	Las actividades que ayudan a la comunidad de usuarios a la que sirve la cooperativa, incentivan al empleado a continuar prestando sus servicios en la cooperativa.						

37	Los empleados cambian su rutina laboral, si tiene por objetivo brindar un buen servicio.						
35	Las actividades relacionadas íntimamente con la misión social de la cooperativa generan satisfacción en los empleados						
40	Los valores de solidaridad de los empleados de la cooperativa se ven reflejados en sus actitudes al momento de brindar sus servicios a los clientes.						
38	Los empleados están satisfechos de dedicar un tiempo extra a sus clientes cuando éstos lo requieren.						
39	Los empleados brindan ayuda de manera voluntaria a un compañero(a) que presenta dificultades laborales.						
41	Los empleados tienen deseos de contribución a la organización de base.						

ANEXO

4

Correlaciones de Alfa Cronbrach

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Transaccional	163,68	381,115	,183	,890	,891
Transformacional	163,69	380,659	,184	,884	,891
P1	164,91	380,476	,130	,356	,893
P2	163,14	370,996	,484	,562	,886
P3	164,21	366,906	,411	,407	,887
P4	163,23	362,962	,664	,701	,883
P5	163,30	364,511	,582	,703	,884
P6	163,09	367,956	,603	,635	,885
P7	162,92	374,649	,480	,563	,887
P8	163,08	373,875	,475	,676	,887
P9	162,95	372,863	,532	,694	,886
P10	163,11	372,272	,458	,560	,887
P11	163,18	370,674	,471	,489	,886
P12	163,36	364,552	,567	,559	,885
P13	163,33	367,892	,549	,650	,885
P14	163,54	365,518	,531	,610	,885
P15	163,24	368,501	,534	,651	,885
P16	163,81	368,199	,523	,542	,885
P17	164,44	373,536	,293	,395	,889
P18	163,52	364,869	,624	,614	,884
P19	163,49	361,395	,616	,644	,884
P20	163,96	370,514	,350	,397	,888
P21	165,09	372,765	,284	,401	,890
P22	163,54	366,982	,515	,581	,885
P23	163,20	371,975	,545	,538	,886

P24	163,45	365,743	,531	,541	,885
P25	163,11	368,313	,586	,727	,885
P26	163,28	380,977	,175	,529	,891
P27	163,37	379,100	,206	,621	,891
P28	163,06	376,130	,345	,564	,888
P29	164,27	382,116	,130	,292	,892
P30	163,61	384,435	,088	,380	,893
P31	162,88	382,201	,225	,532	,890
P32	162,74	384,666	,170	,554	,890
P33	163,06	379,419	,258	,480	,889
P34	163,32	377,756	,262	,585	,889
P35	163,09	380,101	,282	,507	,889
P36	162,95	383,049	,186	,504	,890
P37	163,16	382,571	,184	,395	,890
P38	162,94	381,027	,284	,565	,889
P39	162,87	380,302	,309	,602	,889
P40	162,81	381,385	,280	,515	,889
P41	163,54	361,528	,603	,600	,884

ANEXO

5

ANOVAS PARA PRUEBAS DE HIPÓTESIS

LIDERAZGO TRASCENDENTE

Descriptivos

Motivación *Extrínseca*

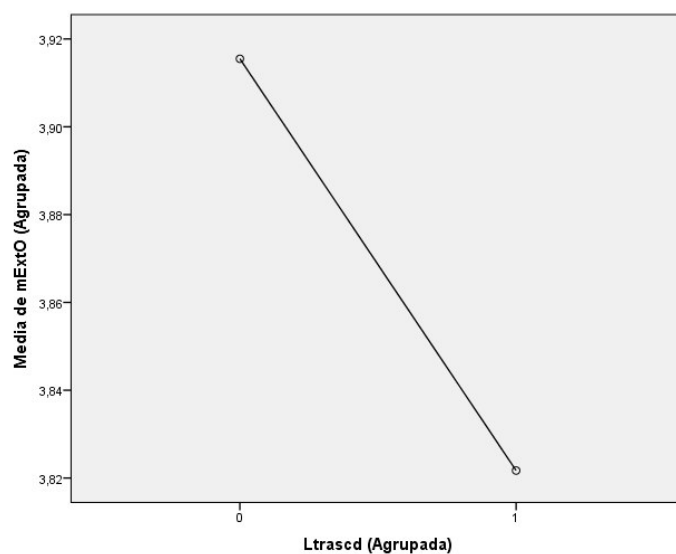
	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
Lid. No Trascd.	71	3,92	,952	,113	3,69	4,14
Lid. Trascd.	129	3,82	1,042	,092	3,64	4,00
Total	200	3,86	1,009	,071	3,71	4,00

Descriptivos

Motivación *Extrínseca*

	Mínimo	Máximo
Lid. No Trascd.	2	5
Lid. Trascd.	1	5
Total	1	5

Gráficos de medias



Descriptivos

Motivación *Intrínseca*

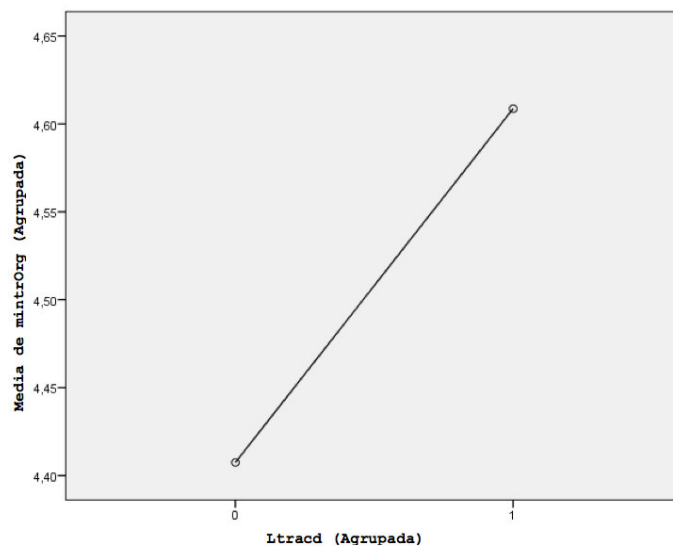
	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
Lid. No Trascd.	108	4,41	,762	,073	4,26	4,55
Lid. Trascd.	92	4,63	,534	,056	4,50	4,72
Total	200	4,50	,673	,048	4,41	4,59

Descriptivos

Motivación *Intrínseca*

	Mínimo	Máximo
Lid. No Trascd.	2	5
Lid. Trascd.	3	5
Total	2	5

Gráficos de medias



Descriptivos

Motivación Trascendente

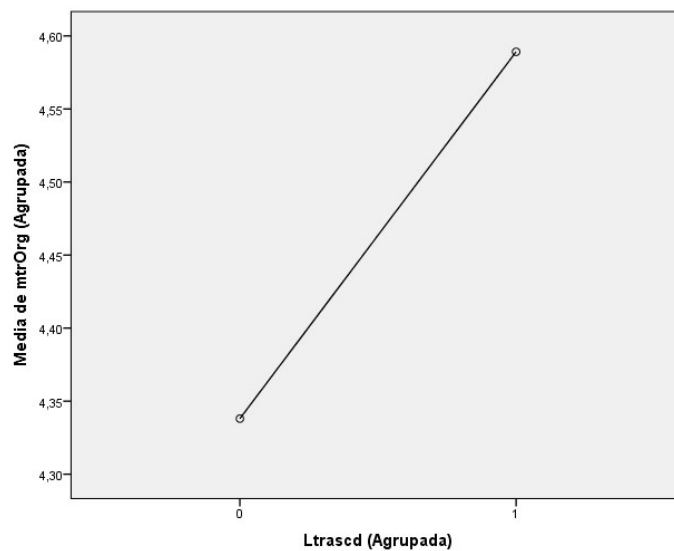
	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
Lid. No Trascd.	71	4,34	,792	,094	4,15	4,53
Lid. Trascd.	129	4,61	,581	,051	4,49	4,69
Total	200	4,50	,673	,048	4,41	4,59

Descriptivos

Motivación Trascendente

	Mínimo	Máximo
Lid. No Trascd.	2	5
Lid. Trascd.	3	5
Total	2	5

Gráficos de medias



Liderazgo Transformador

Descriptivos

Motivación *Extrínseca*

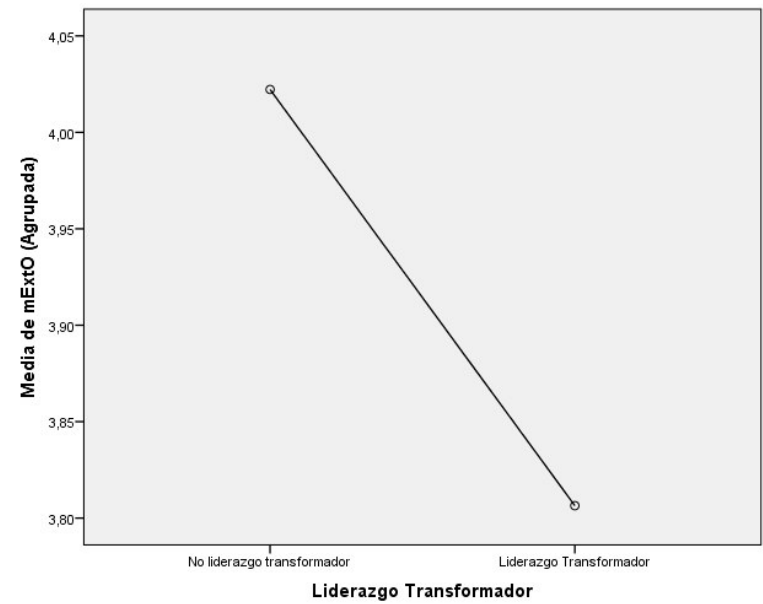
	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media Límite inferior
No liderazgo transformador	45	4,02	,892	,133	3,75
Liderazgo Transformador	155	3,81	1,039	,083	3,64
Total	200	3,86	1,009	,071	3,71

Descriptivos

Motivación *Extrínseca*

	95% del intervalo de confianza para la media Límite superior	Mínimo	Máximo
No liderazgo transformador	4,29	2	5
Liderazgo Transformador	3,97	1	5
Total	4,00	1	5

Gráficos de medias



Descriptivos

Motivación Trascendente

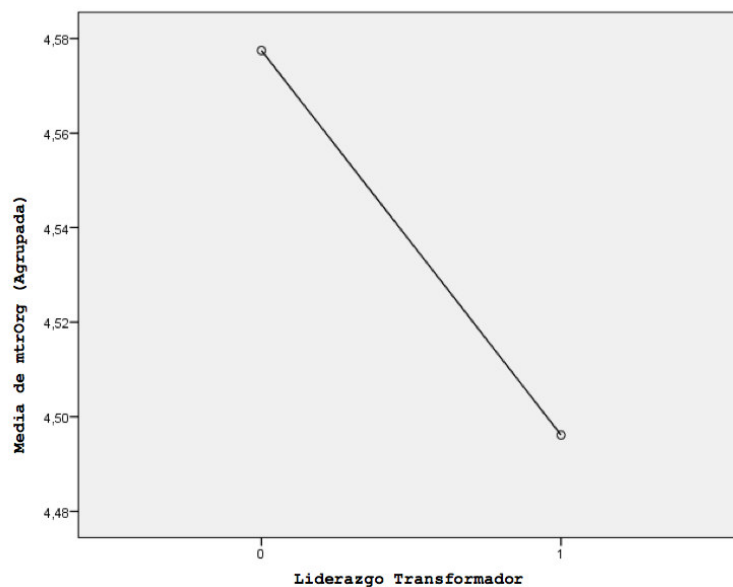
	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
No liderazgo transformador	71	4,58	,750	,089	4,40	4,75
Liderazgo Transformador	129	4,50	,811	,071	4,35	4,64
Total	200	4,53	,789	,056	4,41	4,64

Descriptivos

Motivación Trascendente

	Mínimo	Máximo
No liderazgo transformador	2	5
Liderazgo Transformador	2	5
Total	2	5

Gráficos de medias



Descriptivos

Motivación *Intrínseca*

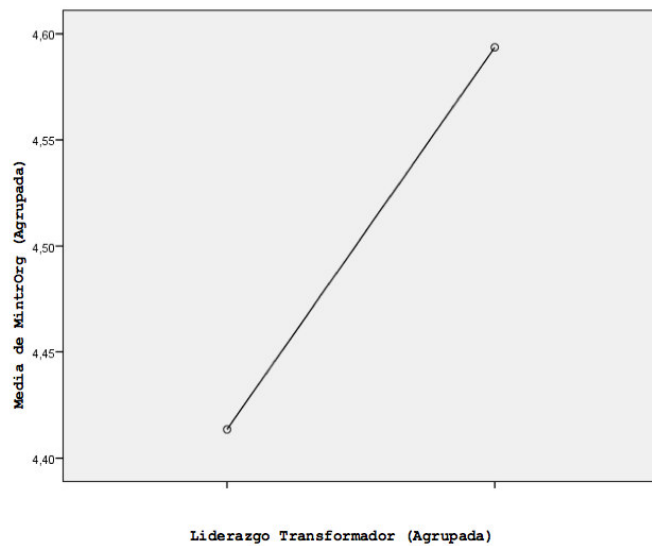
	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media Límite inferior
No liderazgo transformador	63	4,35	,826	,104	4,14
Liderazgo Transformador	137	4,58	,579	,049	4,47
Total	200	4,50	,673	,048	4,41

Descriptivos

Motivación *Intrínseca*

	95% del intervalo de confianza para la media Límite superior	Mínimo	Máximo
No liderazgo transformador	4,56	2	5
Liderazgo Transformador	4,67	3	5
Total	4,59	2	5

Gráficos de medias



ANEXO

6

RESUMEN DE ANALISIS FACTORIAL CONFIRATORIO PARA CADA INDICADOR

Matriz de factor rotado^a

	Factor	
	1	2
Mi trabajo en la cooperativa me genera bienestar por la contribución que este aporta al crecimiento de la cooperativa.	,805	
Mi trabajo me satisface por el bienestar y transformaciones positivas que provoca en la organización de base (socios) o en la comunidad.	,762	
Mi trabajo me satisface por el bienestar y transformaciones positivas que éste provoca en los empleados.	,759	,316
Me satisface que mi trabajo en la cooperativa contribuya a mejorar mi naturaleza interior.	,604	
Estoy dispuesta(o) a realizar actividades adicionales que contribuyan en la cooperativa aunque no signifique una ventaja salarial.	,544	
Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en el aprendizaje de los socios de la organización de base.	,888	
Es un elemento motivador para mí la comprensión de la utilidad que tiene mi trabajo en mi crecimiento personal en valores humanos.	,752	
Me siento motivado a realizar bien mi trabajo si éste contribuye al buen vivir de colaboradores, socios y sociedad en general.	,802	,419
Estoy dispuesto a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si comprendo que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.	,488	,303

Método de extracción: máxima verosimilitud.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Matriz de factor rotado^a

	Factor	
	1	2
Fortalezco condiciones de trabajo tales como: seguridad e higiene, actividades culturales, deportivas, para inspirar a los empleados a alcanzar su potencial	,773	
Tomo decisiones para mejorar el futuro personal de mis empleados.		,771
Estoy dispuesta(o) a prestar el servicio financiero en igualdad de condiciones a socios minoritarios y mayoritarios de la cooperativa.	,759	
Consolido la entrega de servicios sociales (*) en forma directa o a través de terceros para los empleados.	,703	
Considero que mi relación con los empleados se funda en distribuciones del poder simétricas(*)	,700	
Estoy dispuesto a compartir el liderazgo con otra persona de la cooperativa (co-liderazgo) si comprendo que su presencia es necesaria para llevar a cabo eficientemente determinadas tareas.	,659	
He concedido incentivos extra-salariales a mis empleados.		,825

Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, condicionan mi gestión en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.		,370
--	--	------

Método de extracción: máxima verosimilitud.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Matriz factorial^a

	Factor 1
Promuevo entre mis empleados actividades para el aprendizaje organizacional de estrategias de las unidades de negocio, acordes a la cultura solidaria de la cooperativa.	,840
Promuevo para los empleados actividades de capacitación e/o instrucción formal para la aplicación de la filosofía de la Economía Popular y Solidaria y/o principios cooperativos.	,833
He concedido incentivos extra-salariales a mis empleados.	,825
Dentro de las políticas de selección de personal considero aquellas que identifiquen en los candidatos competencias que concuerden con los fines sociales y solidarios de la cooperativa.	,822
Tomo decisiones para mejorar el futuro personal de mis empleados.	,771
Los acuerdos y/o convenios suscritos con otras organizaciones, condicionan mi gestión en pro de los fines sociales y solidarios de la cooperativa.	,769
Comunico a mis empleados que vale la pena esforzarse y comprometerse con la “misión” de la cooperativa.	,764

Método de extracción: máxima verosimilitud.
a. 1 factores extraídos. 5 iteraciones necesarias.

Matriz factorial^a

	Factor 1 2	
Garantizo que mis empleados tengan la oportunidad de desarrollar iniciativas de adhesión a intereses externos a la cooperativa: clientes, proveedores, etc.	,927	
Doy libertad para consolidar la iniciativa individual de mis empleados a fin de que contribuyan con la organización de base (socios).	,812	
Retroalimentación los procesos de gestión de la cooperativa para una mejora constante en la respuesta social.	,745	,432
Suscito la contribución de la cooperativa para el desarrollo de la organización de base en aspectos de preservación del medio ambiente.	,662	
Elevaré la contribución a la organización de base siempre que no se sacrifique la sostenibilidad de la cooperativa.	,660	

Método de extracción: máxima verosimilitud.
a. Se ha intentado extraer 2 factores. Son necesarias más de 25 iteraciones. (Convergencia=,013). La extracción se ha terminado.

Matriz factorial^a

	Factor 1
El reconocimiento ante otras personas (jefes, compañeros, socios), por una actividad laboral ejecutada con excelencia le incentiva al empleado a trabajar mejor.	,873

Un incentivo de carácter formativo por una buena labor ejecutada le estimula al empleado a trabajar mejor	,707
En los empleados, el reconocimiento de los compañeros de trabajo por un desempeño laboral correcto, les genera satisfacción.	,691
Un incentivo económico adicional, mejoraría su disposición para un superior desempeño laboral de los empleados	,665
Existe una relación satisfactoria para el empleado, entre el salario y su trabajo-esfuerzo, en la cooperativa	,519

Método de extracción: máxima verosimilitud.
a. 1 factores extraídos. 6 iteraciones necesarias.

Matriz factorial^a

	Factor 1
A los empleados de la cooperativa, realizar tareas que tienen por objetivo alcanzar mayor desarrollo profesional, los satisface.	,826
Una actividad desafiante le impulsa al empleado a esforzarse más por la obtención de resultados satisfactorios	,801
A los empleados de la cooperativa les causa satisfacción personal, el cumplimiento exitoso de las metas en su trabajo.	,673
Los espacios de relacionamiento y socialización entre empleados los impulsan a tener un mejor desempeño en su trabajo.	,667

Método de extracción: máxima verosimilitud.
a. 1 factores extraídos. 4 iteraciones necesarias.

Matriz de factor rotado^a

	Factor	
	1	2
Los empleados brindan ayuda de manera voluntaria a un compañero(a) que presenta dificultades laborales.	,933	
Los valores de solidaridad de los empleados de la cooperativa se ven reflejados en sus actitudes al momento de brindar sus servicios a los clientes.	,919	
Los empleados están satisfechos de dedicar un tiempo extra a sus clientes cuando éstos lo requieren.	,860	
Los empleados cambian su rutina laboral, si tiene por objetivo brindar un buen servicio.	,816	
Las actividades que ayudan a la comunidad de usuarios a la que sirve la cooperativa, incentivan al empleado a continuar prestando sus servicios en la cooperativa.	,734	,480
Las actividades relacionadas íntimamente con la misión social de la cooperativa generan satisfacción en los empleados	,712	,411
Conozco los deseos de contribución a la organización de base de mis colaboradores y apoyo sus deseos.	,710	

Método de extracción: máxima verosimilitud.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.